



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI SANMINA-SCI CZECH REPUBLIC S.R.O.

PERFORMANCE APPRAISAL OF SANMINA-SCI CZECH REPUBLIC S.R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Zita Bradnová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bradnová Zita, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.

v anglickém jazyce:

Performance Appraisal of Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: přístupy k hodnocení výkonnosti podniku

Analýza současného systému řízení výkonnosti společnosti

Návrhy zvyšování resp. udržení stávající výkonnosti a jejich vyhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd.. Praha: C. H. Beck. 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

NEUMAIEROVÁ, I. a I. NEUMAIER. Výkonnost a tržní hodnota firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: LINDE Praha, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

WAGNER, J. Měření výkonnosti - Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd.. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá komplexním hodnocením výkonnosti společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. Analyzuje vývoj společnosti od jejího vzniku v roce 2012 a provádí strategickou analýzu společnosti, včetně finanční analýzy a navrhuje opatření k udržení, respektive zvýšení výkonnosti společnosti. Jednotlivé návrhy jsou podloženy ekonomickým vyhodnocením.

Abstract

This master's thesis deals with complex evaluation efficiency of the company Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. It analyses the company's development from its foundation during the year 2012 and conducts strategic analysis of the company, including financial analysis and proposes measures to maintain, or increase the company's performance. Individual proposals are based on economic evaluation.

Klíčová slova

výkonnost podniku, finanční analýza, tržní přidaná hodnota, ekonomická přidaná hodnota, Balanced Scorecard

Key words

Company Performance, Financial Analysis, Market Value Added, Economic Value Added, Balanced Scorecard

Bibliografická citace

BRADNOVÁ, Z. *Hodnocení výkonnosti společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 96 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 21. května 2016

.....

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat prof. Ing. Márii Režňákové, CSc. za její odbornou pomoc a vedení při psaní mé diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. za poskytnutí všech potřebných informací a podkladů pro zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍL A METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
2.1 Výkonnost podniku.....	15
2.2 Měření výkonnosti podniku	17
2.3 Fundamentální analýza jako nástroj hodnocení výkonnosti podniku.....	19
2.4 Finanční analýza jako nástroj hodnocení výkonnosti podniku.....	21
2.4.1 Účel a cíle finanční analýzy.....	22
2.4.2 Techniky finanční analýzy.....	23
2.4.3 Zdroje informací pro finanční analýzu	24
2.4.4 Uživatelé finanční analýzy.....	25
2.5 Klasické metody hodnocení výkonnosti podniku	26
2.5.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	27
2.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	27
2.5.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	28
2.5.4 Kritika tradičních ukazatelů výkonnosti podniku.....	31
2.6 Moderní metody hodnocení výkonnosti podniku.....	32
2.6.1 MVA – tržní přidaná hodnota	32
2.6.2 EVA – ekonomická přidaná hodnota	33
2.6.3 BSC – Balanced Scorecard.....	36
2.6.4 Activity-based Costing a Activity-based Management.....	39
2.6.5 Benchmarking.....	40

3	ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU SPOLEČNOSTI	44
3.1	Základní informace o společnosti	44
3.1.1	Organizační struktura společnosti.....	45
3.1.2	Zákazníci a hlavní konkurenti.....	47
3.1.3	Analýza trhu.....	47
3.2	Vývoj tržeb a výsledku hospodaření společnosti	50
3.3	Konkurence.....	51
3.3.1	SMS InfoComm (Czech) s.r.o.....	51
3.3.2	Arvato services k.s.	52
3.3.3	Analýza oborového okolí společnosti.....	53
3.4	Finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů	57
3.4.1	Vývoj tržeb.....	57
3.4.2	Ukazatele rentability.....	59
3.4.3	Ukazatele zadluženosti.....	60
3.4.4	Ukazatele likvidity	61
3.4.5	Ukazatele aktivity	63
3.4.6	Ukazatel nákladovosti.....	64
3.5	Zaměstnanci	66
3.6	Systém řízení kvality	71
3.7	Informační systémy a outsourcing	72
3.8	Controlling a reporting.....	73
3.9	SWOT analýza.....	73
4	VLASTNÍ NÁVRHY A DOPORUČENÍ	76
4.1	Tržby a optimalizace outsourcingu mezd a personální agendy.....	77

4.2	Zaměstnanci	82
4.3	Vliv navrhovaných opatření na výkonnost společnosti.....	88
ZÁVĚR		90
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		92
SEZNAM TABULEK.....		95
SEZNAM GRAFŮ		96
SEZNAM OBRÁZKŮ		96
SEZNAM PŘÍLOH.....		96

ÚVOD

Výkonnost podniku se stává stále důležitější zejména v současné době, kdy jsou na podniky kladeny stále vyšší a vyšší nároky. Z tohoto důvodu musí společnosti, které chtějí obstát na tuzemském nebo zahraničním trhu, neustále inovovat své nabízené produkty a služby, kontinuálně analyzovat minulé i současné dosahované výsledky a případné chyby eliminovat co možná v největší míře do budoucna. Každý podnik by měl mít jasně definované své cíle, strategie a postupy. Pro dosažení prosperujícího a finančně stabilního podniku je nutné skloubit veškeré podnikové činnosti.

K měření výkonnosti podniku existují různé přístupy. V současné moderní době se ukazuje, že tradiční ukazatele finanční analýzy již nejsou dostačující. Z tohoto důvodu je vhodné využívat i nových metod, které odstraňují nedostatky těch tradičních.

Tato diplomová práce bude zaměřena na komplexní hodnocení výkonnosti společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. a bude provedeno její srovnání s jejími dvěma hlavními konkurenty v Jihomoravském kraji, tj. společnostmi arvato services k.s. a SMS InfoComm (Czech) s.r.o.

Cílem této diplomové práce je provést strategickou analýzu společnosti, včetně finanční analýzy a navrhnout opatření k udržení, respektive zvýšení výkonnosti společnosti. Součástí návrhů je jejich ekonomické vyhodnocení.

Diplomová práce je rozdělena na tři hlavní části – část teoretickou, část analytickou a část návrhových opatření.

Teoretická část diplomové práce se bude zabývat základními pojmy, finanční analýzou, klasickými metodami měření výkonnosti podniku a jejich nevýhodami, které se snaží odstranit modernější metody měření výkonnosti. V kapitole věnující se moderním metodám měření výkonnosti podniku bude kladen důraz na tržní přidanou hodnotu, ekonomickou přidanou hodnotu, BSC – Balanced Scorecard, Activity-based Costing a Activity-based Management a benchmarking.

Analytická část bude věnována komplexnímu hodnocení výkonnosti podniku ve všech jeho činnostech vedoucích k dosahování výsledku hospodaření v podobě zisku společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. Dále bude provedeno srovnání s jejími dvěma hlavními konkurenty v Jihomoravském kraji, tj. společnostmi arvato services k.s. a SMS InfoComm (Czech) s.r.o. pomocí tradičních ukazatelů finanční analýzy.

Poslední částí diplomové práce bude kapitola věnovaná vlastním návrhům a doporučením, které by podnik mohl využít pro zlepšení své výkonnosti. Vlastní návrhy a doporučení budou směřovat do oblasti, ve které budou identifikována rizika při zpracování analytické části této diplomové práce.

1 CÍL A METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o., která působí v oblasti opravárenského průmyslu.

Cílem této práce je provést strategickou analýzu společnosti, včetně finanční analýzy a navrhnout opatření k udržení, respektive zvýšení výkonnosti společnosti. Součástí návrhů je jejich ekonomické vyhodnocení.

Dílčí cíle této diplomové práce:

- hodnocení výkonnosti společnosti pomocí finanční analýzy ve srovnání s jejími hlavními konkurenty v Jihomoravském kraji, tj. společnostmi arvato services k.s. a SMS InfoComm (Czech) s.r.o.,
- vlastní návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení výkonnosti podniku.

Při zpracování této diplomové práce budu vycházet z odborné literatury, podkladů a informací, které mi budou poskytnuty přímo společností Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o., účetních výkazů a výročních zpráv společností Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o., arvato services k.s. a SMS InfoComm (Czech) s.r.o.

Pro zpracování této diplomové práce budou použity následující metody:

- analýza – metoda rozčlenění celku na části za účelem jeho dalšího zkoumání, rozboru vztahů, vlastností a procesů
- syntéza – proces spojování výsledků analýzy v jeden celek
- indukce – vyvození určitého obecného závěru na základě poznatků o jednotlivých částech
- dedukce – způsob vyvozování nových, logicky jistých závěrů na základě již známých obecných faktů a tvrzení

- systémový přístup – způsob řešení problémů, kdy jsou veškeré jevy chápány komplexně
- finanční analýza – soubor činností, jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku
- analýza 5F (Five Forces) – analýza odvětví a jeho rizik
- SWOT analýza – technika pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost společnosti

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Výkonnost podniku

Výkonnost představuje pojem, který jsme si zvykli používat poměrně běžně v každodenním jazyce bez ohledu na naše odborné či zájmové zaměření. Je zajímavé si povšimnout, že čím častěji určitý pojem – mnohdy v různých souvislostech – používáme, tím více se stává přirozenou součástí našich očekávání, že i naši partneři, s nimiž při společné komunikaci tento pojem používáme, vědí, co je vlastně jeho obsahem, a rozumějí, co jím chceme vyjádřit. Významová podstata užívaného pojmu nám přitom může při „společné“ komunikaci docela snadno uniknout. Pokud taková situace nastane, je to v lepším případě škoda a naše komunikace se zdržuje nutností si takový pojem ještě jednou vysvětlit, v horším případě znamená takové nepochopení významné omezení smysluplnosti naší komunikace a v důsledku toho i racionality společné činnosti. Protože se pojem výkonnost používá v různých oborech od sportu po světovou ekonomiku, můžeme na otázku, co znamená výkonnost, najít celou řadu odpovědí. V obecném pojetí – a velmi zhuštěně vyjádřeno – výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály [23].

S pojmem „výkonnost“ se setkáváme velmi často u norem ISO série 9000, které tento pojem ovšem nedefinují. Evropská nadace pro management kvality (EFQM – European Foundation for Quality Management) definuje pojem „výkonnost“ jako „míru dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizacemi a procesy“ [1].

Pokud chceme výkonnost měřit, musíme tak konat v porovnání s definovanou, tzv. cílovou hodnotou výsledku [2]. Podle Lesákové [3] výkonnost podniku je schopnost podniku

dosahovat požadované efekty či výstupy, a to pokud možno v měřitelných jednotkách. Tímto konstatováním se problematika výkonnosti rozděluje do dvou otázek:

1. Co jsou požadované výstupy?
2. Jak hodnotit (a jak měřit) jejich plnění (v jakých měrných jednotkách)?

Pojem výkonnost je potřeba chápat jako schopnost podniku o nejlepší zhodnocení investic vložených do podnikatelských aktivit [4].

Jako uvádějí Neumaierová a Neumaier [5], hodnota podniku je daná jeho výkonností. Pokud chceme, aby se zvýšila hodnota podniku, je potřebné zvyšovat jeho výkonnost. To znamená, že pokud chceme zvýšit výkonnost podniku, měli bychom zvýšit výkonnost podnikových procesů, a to zejména hlavních procesů.

Řízení výkonnosti představuje způsob řízení a motivace pracovníků na základě cílů charakterizovaných na základě převážně kvantitativních výkonových ukazatelů. Tyto ukazatele nejsou pouze finanční, ale i další jako je uspokojení zákazníka, kvalita výstupu, délka inovačního cyklu, průběžná procesní doba apod. Řízení výkonnosti předpokládá jasné individuální a organizační cíle založené na finančních a dalších ukazatelích.

Strategie zvyšování výkonnosti procesů v podniku znamená pro společnost zisk, zvýšení konkurenceschopnosti, lepší pozici na trhu a jejich ekonomické přínosy pro společnost si umí vypočítat každý manažer. Dříve než se začne tato strategie naplňovat, je potřebné si položit zásadní otázku: Jaká je kvalita procesů a produktů? A právě v odpovědi na tuto otázku je skryté tajemství úspěchu společnosti na trhu.

Výkonnost podniku může být hodnocená různě. Závisí to na účastníkovi trhu, který toto hodnocení provádí [6]:

- *Z pohledu zákazníka* je výkonným ten podnik, který je schopný předvídat jeho potřeby v momentě jejich vzniku a nabídnout takový produkt, který by odpovídal požadované kvalitě, ceně a dodací lhůtě.

- *Z pohledu manažera* je výkonnost podniku vysoká tehdy, když podnik prosperuje, tj. má stabilní podíl na trhu, loajální zákazníky, nízké náklady, vyrovnané peněžní toky a jeho hospodaření je rentabilní. Měřítkem této schopnosti je rychlost reakce na změny vnějšího prostředí.
- *Z pohledu vlastníků*, kteří chtějí dosáhnout zhodnocení vloženého kapitálu, je výkonný ten podnik, který je schopný to vyrobit v největší možné míře a v co nejkratším čase.

2.2 Měření výkonnosti podniku

Měření výkonnosti pomáhá samostatně se zkoumajícímu subjektu zprostředkovat informaci o jeho vlastní pozici, stavu a směru vývoje. Měření vlastní výkonnosti a její interpretace proto znamenají významný motivační prvek působící na činnost sebereflekujícího jednotlivce nebo sebereflekující společnosti. Snaha o dosažení určité pozice ve výkonnostně uspořádané soustavě vyplývá ze stanovení hodnot, a to hodnot jednotlivce i hodnot společenského řádu, jehož je jednatel součástí. Rozlišujeme proto uvědomělé jednání, tedy jednání s vědomím důsledků pro výkonnost, od jednání cílevědomého, při kterém snaha o dosažení určité úrovně výkonnosti vyjadřuje cílovou orientaci subjektu na základě vlastní hodnotové struktury nebo hodnotové struktury nadřazeného řádu [23].

Tradiční přístupy k měření výkonnosti podniku jsou nedostačující proto, že poskytují pouze retrospektivní pohled na konkurenční postavení podniku, který existoval v určitém okamžiku v minulosti. Tyto přístupy poskytují pouze málo možností k odhalení skutečné dynamiky a proměnlivosti faktorů ziskovosti podniku. Klasické ukazatele výkonnosti nevypovídají o tom, proč celkové výsledky jsou takové, jaké jsou, nebo které oblasti podniku je třeba zlepšit, aby podnik splnil své strategické cíle. Proto je důležité tyto klasické finanční ukazatele doplnit o další dynamičtější a perspektivnější, které jsou přizpůsobené konkrétním konkurenčním podmínkám. To znamená zaměřit se na monitorování a porovnávání realizovaných výsledků charakterizujících výkonnost

s plánovanou úrovní výkonů, sledování směřování strategií při jejich realizaci, zjišťování doprovodných problémů zásadního významu a vykonávání nevyhnutelných změn a úprav.

Měření výkonnosti podniku není samoučelné. Cílem není měřit, ale umožnit zlepšování výkonnosti. Měření pomocí určitých ukazatelů proto musí být součástí neustále probíhajícího programu analyzování, hodnocení a zlepšování provozní výkonnosti [7].

Měření výkonnosti je nevyhnutelné pro řízení podniku v delší časové etapě. Je základem pro zabezpečení správného směru realizace strategie. Aby byla strategie úspěšná, je důležité zaměřit se na tyto zásadní otázky:

- Systematické věnování pozornosti základní strategii podniku a sledování, zda:
 - zvolený směr postupu je správný a výchozí strategické hypotézy jsou platné,
 - zaměření je orientované na klíčové problémy.
- Zaměření se na strategickou výkonnost a sledování:
 - jaké jsou výkony, které jsou dosahované pomocí současně používaných technologií,
 - zda jsou skutečné výkony porovnatelné s plánovanými,
 - zda jsou současné strategie vhodné,
 - zda je v strategiích potřeba vykonat změny.

Ve chvíli, kdy se hodnotí výkonnost, je třeba určit ukazatele, kterých chce podnik dosáhnout neboli úroveň očekávaných výsledků. Poté následuje měření těchto ukazatelů, tzn. měření skutečných ukazatelů, kterých podnik dosahuje a nakonec porovnání s předpokládaným výkonem. Následně se určí rozdíly (odchylky) od předpokládaných hodnot a stanoví se příčiny jejich vzniku. Dále následuje vykonání nápravných opatření, které mohou mít charakter zlepšení vykonávání jednotlivých činností, přesměrování zdrojů, změny ukazatelů výkonnosti nebo dokonce korekci strategie.

Tak jako se říká, že nic netrvá věčně, platí i v případě hodnotících kritérií a v jejich případě dokonce dvojnásobně. Stejně jako se vyvíjejí podnikové priority a konkurenční prostředí, měli by se vyvíjet i hodnotící kritéria.

Měření výkonnosti podniku navazuje na finanční analýzu a analýzu konkurenceschopnosti v odlišení jejich zdrojů a na vědomosti v oblasti finančního řízení a strategického managementu [8].

2.3 Fundamentální analýza jako nástroj hodnocení výkonnosti podniku

Analýza celkové finanční výkonnosti podniku předpokládá fundamentální (kvalitativní) ekonomickou analýzu a technickou (kvantitativní) ekonomickou analýzu. Fundamentální analýza je zaměřená na hodnocení vnitřního a vnějšího ekonomického prostředí podniku v právě probíhající fázi životnosti a s ohledem na základní cíl podniku. Jejím základním úkolem je identifikace tržní pozice a tržního potenciálu podniku v rámci hospodářské soutěže v konkrétním makro- a mikroekonomickém prostředí [14].

Základním úkolem fundamentální analýzy je identifikace tržní pozice a tržního potenciálu podniku v rámci hospodářské soutěže v konkrétním ekonomickém prostředí.

Výstupem fundamentální analýzy je především:

- definice a charakteristika trhu, na kterém daný podnik působí, identifikace silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí;
- analýza produktu z hlediska tržního potenciálu, růstového potenciálu a životního cyklu produktu;
- identifikace konkurenceschopnosti, konkurenční výhody a tržního rizika.

Fundamentální analýza používá specifické nástroje, mezi které patří především:

- SWOT analýza, PEST analýza;
- metoda kritických faktorů úspěšnosti, model „3C“;
- portfolio analýza, BCG matice (Boston Consulting Group Matrix), Hofferova matice;
- analýza hodnoty pro zákazníka (customer value analysis) atd.

Fundamentální analýza je také součástí systému měření finanční výkonnosti, kam patří Balanced Scorecard a Excellence Model Evropské nadace pro management kvality (EFQM). Pro firemní realitu je charakteristická různorodost jevů, které jsou indikovány konkrétními datovými údaji. Základní charakteristikou těchto veličin je skutečnost, že jsou věcně, v čase a prostoru statisticky měřitelné. Tyto veličiny a indikátory nazýváme ukazatele [14].

Při vzájemné komparaci hodnot jednotlivých ukazatelů není mnohdy podstatný samotný výsledek, ale spíše definice příčinných faktorů a intenzita jejich působení na výsledný jev vyjádřený konkrétním ukazatelem. K tomu slouží technická ekonomická analýza, která jako základní nástroje využívá matematicko-statistický aparát, jakož i další algoritmizované nástroje sloužící k zpracování základních ekonomických ukazatelů, které lze členit na základě různých kritérií. Z hlediska časového faktoru rozlišujeme ukazatele okamžikové a ukazatele intervalové. Z hlediska geneze jejich vzniku dělíme ukazatele na primární nebo sekundární.

Podle obsahu sdělení dělíme ukazatele na extenzivní (vyjadřující velikost sledované skutečnosti, např. objem, rozsah, množství apod.) a intenzivní (vyjadřující intenzitu zkoumaných jevů). U tohoto členění je důležité rozlišovat mezi ukazateli stejnorodými a nestejnorodými. Stejnorodé extenzivní ukazatele lze shrnovat (součet) za všechny jeho jednotlivé činitele, stejnorodé intenzivní ukazatele jsou ukazatele, které jsou podílem dvou dalších stejnorodých ukazatelů. Nestejnorodé extenzivní ukazatele jsou takové, pro které prosté shrnutí nemá smysl. Nestejnorodý intenzivní ukazatel je takový ukazatel, který vznikne podílem byť i jednoho nestejnorodého ukazatele. Ukazatele okamžikové (stavové) nazýváme také ukazateli absolutními. Z ukazatelů absolutních, ale i z ukazatelů intervalových (tokových) lze vyjádřit ukazatele rozdílové. Stejnorodé intenzivní ukazatele mohou být ukazateli procentními. Některé stejnorodé intenzivní ukazatele a ukazatele nestejnorodé intenzivní lze vyjádřit jako ukazatele poměrové.

2.4 Finanční analýza jako nástroj hodnocení výkonnosti podniku

Řízení podniku představuje komplex složitých a vzájemně propojených aktivit, které jsou podřízené vizi investorů a mají za cíl optimálně realizovat základní poslání podniku, za jehož účelem byl podnik založen a z kterého je odvozena jeho existence. Do podniku vstupují základní výrobní faktory, kterými jsou práce, dlouhodobý hmotný majetek a materiál s cílem transformace v procesu výroby (realizace služeb) do měřitelných a ocenitelných výstupů, kterými jsou produkty.

Celkový obraz o zapojení jednotlivých výrobních faktorů do procesu transformace poskytují především výkazy finančního účetnictví, které jsou součástí účetní uzávěrky, dále informace z vnitropodnikového účetnictví, ale i ostatní výstupy informačního systému podniku. Základními prameny pro potřeby technické ekonomické analýzy jsou upravená rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích, jejichž rozsah a obsah je upravený legislativou [14].

Pro naplnění vize, strategie a cílů vlastníků potřebuje podnik k existenci kapitál, který má různý charakter a pochází z různých zdrojů. V této souvislosti mluvíme o kapitálové potřebě. Z hlediska podnikového řízení je důležitá optimální výše kapitálu, jeho charakter i struktura. V procesu transformace dochází k proměně kapitálu na různé formy majetkových aktiv, které se prostřednictvím trhu mění znovu na kapitál. A právě efektivita veškeré činnosti podniku v procesu této transformace ovlivňující proměnu kapitálu, a tedy podnikovou finanční výkonnost a finanční zdraví, je determinantou finanční kondice. Protipólem dynamického rozvoje zdravého podniku je podnik finančně nestabilní, nadměrně zadlužený, nelikvidní a nesolventní.

Finanční výkonnost a finanční zdraví podniku jako nezbytný předpoklad finanční kondice je dáno schopností tvořit přidanou hodnotu (zisk), tedy ziskovostí celkové podnikové činnosti, výnosností vloženého kapitálu a rentabilitou vložených vstupů. Z hlediska výsledného efektu (tvorby hodnoty) je nezbytná maximální aktivita, jako klíčový předpoklad efektivního zhodnocení základních faktorů.

Finanční výkonnost dále předpokládá adekvátní zadluženost a optimální kapitálovou strukturu, což znamená, že podnik disponuje efektivním množstvím kapitálu (použitému ke krytí efektivního množství aktiv), je schopný dostát svým finančním závazkům a má schopnost podle potřeby proměňovat jednotlivá aktiva na peněžní prostředky, a je tedy dostatečně likvidní. Finančně zdravý podnik je atraktivní pro investory, což se projevuje jejich zájmem o investování a zhodnocení kapitálu prostřednictvím aktivit takového podniku, a tedy i prostřednictvím indikátorů kapitálového trhu (je-li podnik kótován) [14].

2.4.1 Účel a cíle finanční analýzy

Úkolem finanční analýzy jako integrální součásti finančního řízení je pomocí jí vlastních nástrojů diagnostikovat finanční kondici (poměry) podniku, identifikovat odchylky od požadovaných parametrů, analyzovat příčiny jejich vzniku a definovat konkrétní opatření, jejichž splnění je předpokladem dosažení strategických cílů podniku [14].

Mezi základní nástroje finanční analýzy patří:

- analýza extenzivních ukazatelů;
- analýza fondů finančních prostředků;
- analýza poměrových ukazatelů.

Řádné fungování podniku předpokládá vybavení podniku výrobními kapacitami ve formě stálých a oběžných aktiv a krytí jejich celkové potřeby optimální výší i strukturou kapitálu. Základní obraz o obsahové struktuře majetku a způsobu jeho krytí získáme analýzou rozvahy pomocí horizontálních a vertikálních (extenzivních) ukazatelů [14].

Cílem finanční analýzy je především identifikace problémů a silných a slabých stránek podniku. Jejím využitím je možné zhodnotit působení vnitřního a vnějšího prostředí podniku, analyzovat dosavadní vývoj společnosti, porovnat výsledky analýzy v prostoru, analyzovat vztahy mezi jednotlivými ukazateli pomocí pyramidových rozkladů, získat informace pro rozhodování do budoucnosti, analyzovat varianty budoucího vývoje a vybrat

nejvhodnější variantu nebo interpretovat výsledky včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku.

2.4.2 Techniky finanční analýzy

Základní technikou finanční analýzy je absolutní srovnání jednotlivých ukazatelů, dále jejich relativní srovnání, případně procentní změna. Velice důležitým nástrojem pro identifikaci příčin a důsledků analyzované skutečnosti vyjádřené konkrétními ukazateli je kauzální analýza nebo také faktorová analýza – tedy postupný rozklad syntetického ukazatele do ukazatelů na nižším stupni rozkladu, a na základě toho:

- identifikace kauzálních vztahů mezi syntetickým ukazatelem a ukazateli nižšího stupně;
- jakož i kvantifikace intenzity jejich působení v čase na základě interpretace jednotlivých modelů rozkladu indexů (aditivní, multiplikativní, logaritmický atd.) [14].

Vypovídací schopnost finanční analýzy se zvyšuje aplikací nástrojů, které propojují individuální ukazatele do soustav ukazatelů. Ty potom dále využívají k hodnocení dosažených parametrů následné elementární metody:

- trendová analýza, která slouží k hodnocení dosažené skutečnosti a predikci budoucího vývoje pomocí analýzy časových řad;
- komparativní analýza, která slouží k hodnocení dosažených parametrů ve vztahu ke konkurenci, v rámci odvětví nebo v poměru k jinému subjektu, který vystupuje v roli benchmarku;
- normativní analýza, která slouží ke srovnání dosažených parametrů hodnoceného podniku s normativy nebo předem stanovenými standardy.

Jednotlivé soustavy ukazatelů můžeme rozdělit nejen z hlediska konstrukce, ale i z hlediska obsahu. Z hlediska konstrukce se jedná o soustavy bez formálních vazeb mezi jednotlivými ukazateli, nebo o soustavy formálně uspořádané, kdy potom se jedná o:

- soustavy ukazatelů, které charakterizují dynamiku vstupů a výstupů v rámci procesu transformace;
- paralelní soustavy ukazatelů, které jsou složené z několika ukazatelů hodnocených ve vztahu k předem stanoveným parametrům a na základě předem stanovené hodnotící škály;
- pyramidové soustavy ukazatelů, přičemž na jejím základě poté rozlišujeme jednostupňový nebo víceúrovňový tzv. pyramidový rozklad konkrétního ukazatele.

2.4.3 Zdroje informací pro finanční analýzu

V případě finanční analýzy platí, že pro její zpracování jsou velmi důležité kvalitní podklady. Aplikace těch nejlepších metod nebo technik na nekvalitní podklady nikdy nevytvoří hodnotnou finanční analýzu podniku. Za kvalitní podklady lze pokládat účetní závěrku společnosti zveřejňovanou v obchodním rejstříku, tj. finanční výkazy Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty včetně přílohy k účetní závěrce a přehledu o peněžních tocích.

Rozvaha je finanční výkaz, který označuje soupis majetku podniku v peněžním vyjádření z hlediska jeho formy a zdrojů financování k určitému časovému okamžiku. Rozvaha vždy dává pouze statický pohled na stav v podniku. Jedná se tedy o okamžikové, stavové ukazatele. Rozvaha by měla být strukturována tak, aby přehledně ukazovala, co podnik vlastní (tj. strukturu majetkovou) a z jakých zdrojů tento majetek pořídil (tj. strukturu kapitálovou). Další údaje, které lze z rozvahy vyčíst jsou jeho finanční situace (hospodářský výsledek jako saldo mezi aktivy a pasivy), stupeň zadlužení, likvidity aj. Nepodává však informace o tvorbě hospodářského výsledku. To zajišťuje výsledovka (výkaz zisku a ztráty) [15].

Výkaz zisku a ztráty je finanční výkaz, který zachycuje vztahy mezi výnosy podniku za určité období a náklady potřebnými na jejich vytvoření. Výkaz informuje o tom, jak úspěšný podnik ve sledovaném období byl a jakého dosáhl hospodářského výsledku. Protože výnosy jsou souhrnem peněžních prostředků, které podnik získá ze všech svých

činností, a náklady znamenají vyjádření peněžní hodnoty účelně vynaložené v daném období k získání výnosů, výsledný čistý zisk zobrazuje účetní stav, nikoliv skutečné hotovostní toky.

Peněžní tok (cash flow) je rozdíl mezi peněžními příjmy a peněžními výdaji za sledované období. V přehledu o peněžních tocích jsou tedy skutečné hotovostní toky. Tento výkaz vychází z časového nesouladu mezi hospodářskými operacemi a jejich finančního zachycení. Je důležitý pro řízení likvidity.

Příloha k účetní závěrce tvoří nedílnou součást účetní závěrky. V příloze k účetní závěrce podnik uvádí informace, které nelze nalézt v rozvaze ani ve výkazu zisku a ztráty. Rovněž by v příloze k účetní závěrce měly být zachyceny informace, které jsou důležité pro externí uživatele, aby si dokázali vytvořit správný obraz o finanční situaci podniku a jeho možném budoucím vývoji.

2.4.4 Uživatelé finanční analýzy

Uživatele finanční analýzy lze rozdělit na externí a interní, kteří přicházejí do kontaktu s podnikem a mají zájem se informovat na finanční zdraví podniku.

Mezi externí uživatele finanční analýzy lze zahrnout stát a jeho orgány, investory nebo vlastníky, banky a jiné věřitele, dodavatele, odběratele ale i konkurenty.

Stát a jeho orgány věnují pozornost finančně-účetním datům zejména z důvodu kontroly plnění daňových povinností, rozdělování finanční výpomoci ve smyslu dotací apod. Rovněž věnují zvýšený zájem analýze finančního stavu podniků, kterým byly svěřeny státní zakázky.

Primárními uživateli informací zjištěných v rámci finanční analýzy jsou investoři a vlastníci, kteří do podniku vložili svůj kapitál. Rovněž údaje získané z finanční analýzy mohou sloužit pro potencionální investory, kteří zvažují vložení svých volných peněžních prostředků do podniku.

V případě, kdy podnik žádá o úvěr, jsou i banky a případně i jiní věřitelé jedním z uživatelů finanční analýzy. Informace poskytnuté na základě finanční analýzy pomáhají bankám utvářet představu o finanční situaci a bonitě daného podniku a jsou klíčovým podkladem pro rozhodnutí, zda bude podniku úvěr poskytnut či nikoliv.

Pro dodavatele jsou údaje obsažené ve finanční analýze klíčové zejména z pohledu schopnosti podniku hradit splatné závazky. Většina dodavatelů požaduje stabilitu a příznivou budoucnost svých odběratelů.

Pro odběratele je klíčová informace, zda se podnik neocitá ve finančních problémech nebo nestojí na hranici bankrotu. Chtějí mít jistotu, že jejich dodavatel bude spolehlivý a bude schopen včas plnit své závazky, neboť na jeho dodávkách jsou odběratelé zpravidla závislí.

Konkurenti využívají data finanční analýzy podobných podniků pro komparaci se svými vlastními výsledky hospodaření a zajímají se zejména o rentabilitu, ziskovou marži, cenovou politiku, investiční aktivitu apod.

Mezi interní uživatele finanční analýzy lze zařadit manažery a zaměstnance.

Pro manažery odhaluje finanční analýza silné a slabé stránky finančního rozhodování podniku a pomáhá jim pro další období činit správná podnikatelská rozhodnutí. Bývá podkladem pro operativní a strategické finanční řízení podniku.

Zaměstnanci podniku mohou být rovněž uživateli finanční analýzy podniku. Jejich zájmem je zachování pracovních míst a mzdových podmínek, což lze předpokládat u prosperujícího a finančně stabilního podniku.

2.5 Klasické metody hodnocení výkonnosti podniku

Mezi vybrané klasické metody hodnocení výkonnosti podniku byla zvolena analýza absolutních ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů a analýza poměrových ukazatelů.

2.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů se skládá z horizontální analýzy neboli analýzy trendů a vertikální analýzy neboli procentní analýzy.

Metoda **Horizontální analýza (analýza trendů)** je založena na analýze trendů. Sleduje vývoj položek finančních výkazů v čase, vyhodnocení se provádí pomocí vyčíslení absolutních a relativních změn položek „po řádcích“ výkazů. U této analýzy je nutné mít k dispozici delší časovou řadu údajů a vyloučit případné náhodné a mimořádné vlivy (např. následky živelných katastrof). V podniku ji využívá např. CFO (Chief Financial Officer, finanční ředitel) při zpracování finanční analýzy [21].

Metoda **Vertikální analýza** je založena na procentním rozboru finančních výkazů, vyčísluje procentuální podíl položek na celku. Příkladem je vyčíslení podílu jednotlivých položek majetku na celkových aktivech, podíl jednotlivých položek kapitálu na celkových pasivech. Opět je vhodné pracovat s delší časovou řadou. V podniku ji využívá např. CFO (Chief Financial Officer, finanční ředitel) při hodnocení efektivnosti investice. Metodu lze použít i pro mezipodnikové srovnání (při stejném oboru podnikání) [22].

2.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele představují rozdíl dvou absolutních ukazatelů a někdy bývají označovány také jako finanční fondy nebo fondy finančních prostředků.

Pro zjištění toho, zda podnik disponuje aktivy, která převyšují splatné závazky, a tedy vypovídají o finanční likviditě podniku, slouží analýza tzv. fondů finančních prostředků, kterými jsou čisté pohotové peněžní prostředky, čisté peněžně-pohledávkové prostředky a čistý pracovní kapitál [14].

Ukazatel čistého pracovního kapitálu zrcadlí riziko financování, neboť v případě, že je určitá část trvale vázaných oběžných aktiv financována z dlouhodobých zdrojů, vzniká tzv. bezpečnostní polštář proti finančnímu riziku, které by podniku mohlo znemožnit naplnění základní provozní funkce [14].

$$\check{CPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Čisté pohotové peněžní prostředky a čisté peněžně-pohledávkové prostředky slouží ke zhodnocení schopnosti podniku splácet v konkrétním časovém období své závazky. Rozlišovacím kritériem je časový faktor splatnosti závazků, které mají být kryty aktivy podniku konvertibilními na peníze v časovém období shodujícím se s dobou splatnosti závazků [14].

$$\check{CPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

$$\check{CPM} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobá pasiva}$$

2.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je základním nástrojem finanční analýzy, které stanovíme na bázi výkazů finančního účetnictví. Jedná se o ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti a skupinu ukazatelů kapitálového trhu.

Ukazateli rentability se v podnikatelských aktivitách měří výdělečná schopnost, míra zhodnocení (případně prodělek) vynaložených prostředků ve formě aktiv, kapitálu či jiných hodnot vyjádřených v peněžních jednotkách [14]. Klíčovým syntetickým ukazatelem efektivnosti podnikové činnosti je přebytek výnosů nad náklady, který v případě kladných hodnot je ziskem, v případě záporných hodnot je ztrátou.

Rentabilita aktiv (ROA – Return On Assets), která vyjadřuje návratnost vloženého kapitálu ve formě aktiv, nebo jinak řečeno výdělečnou schopnost (earning power) vloženého kapitálu [14].

$$ROA = EBIT / \text{aktiva}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return On Equity), jež vyjadřuje skutečnou míru zisku a tedy míru zhodnocení vlastního kapitálu. Tento ukazatel umožňuje srovnání celkové výkonnosti vlastního kapitálu ve srovnání s výnosností celkového a potažmo cizího

kapitálu. Kromě toho umožňuje porovnat zhodnocení vlastního kapitálu s mírou inflace a úrokovou mírou za půjčený cizí kapitál [14].

$$ROE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

Rentabilita tržeb (ROS – Return On Sales) je ukazatel, který označuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Ukazatel pracuje se dvěma variantami konstrukce ukazatele, v čitateli uvádíme buď EBIT nebo EAT. Varianta s EBITem v čitateli je vhodná pro porovnání podniků s proměnlivými podmínkami. Při využití zisku po zdanění v čitateli mluvíme o tzv. ziskové marži (Profit Margin) [16].

$$ROS = \text{čistý zisk} / \text{tržby}$$

Společným znakem ukazatelů popsaných v přechodí části textu je skutečnost, že poměří vložený kapitál k výslednému efektu, který je vyjádřen některou modifikací zisku. V praxi se stává, že je stavový ukazatel zisku nahrazen intervalovým ukazatelem na bázi peněžních toků a potom se jedná o tzv. cash flow rentabilitu [14].

Aby podnik mohl naplnit základní vizi a cíle vlastníků, disponuje majetkem, jehož struktura je patrná z rozvahy. Efektivnost podnikové činnosti předpokládá optimální nasazení a využití tohoto majetku. Ve finanční analýze se toto využití měří pomocí ukazatelů aktivity (assets utilization ratios), a to buď jako obrat aktiv celkem (tj. počet obrátek konkrétního aktiva v jiné aktivum za určité časové období) anebo jako rychlost jednoho obratu kapitálu vázaného v majetku vyjádřená ve dnech. Nejkomplexnějším ukazatelem aktivity je **ukazatel celkového obratu**, který má přímý vliv na celkovou rentabilitu podniku [14].

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva celkem}$$

Obrat dlouhodobého majetku (Fixed Assets Turnover) označuje efektivnost využívání dlouhodobého majetku a udává, kolikrát se obrátí v tržbách za rok. Obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni hodnoty 1. V podniku ho využívá např. CFO (finanční ředitel) ve finanční analýze při analýze poměrových ukazatelů. Při srovnání dle tohoto ukazatele mezi podniky musíme přihlídnout k míře odepsanosti aktiv a k metodě odepisování [17].

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \text{tržby} / \text{dlouhodobý majetek}$$

Prvotní výpovědí o stavu likvidity podniku je analýza fondů finančních prostředků. Z pohledu platební schopnosti je nezbytné rozlišovat mezi likviditou, likvidností a solventností. Likvidnost v podstatě vyjadřuje vlastnosti jednotlivých majetkových složek podniku – ve smyslu jejich schopnosti přeměnit se rychle a bez větších ztrát v peněžní prostředky. Solventnost představuje platební schopnost podniku – tedy schopnost hradit své závazky včas (v okamžiku jejich splatnosti). Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit aktiva na hotovost nebo její ekvivalent (krátkodobé finanční instrumenty), a je tedy jakýmsi krátkodobým pohledem na solventnost. K podrobnějšímu zkoumání likvidity podniku slouží poměrové ukazatele [14].

$$\text{Celková (běžná) likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobá pasiva}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}) / \text{krátkodobá pasiva}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{okamžitě splatné závazky}$$

Stupeň likvidity je dán stupněm likvidnosti aktiv. Ukazatele likvidity jsou koncipovány na bázi stavových veličin, nepřímou však stupeň likvidity krátkodobých aktiv zahrnuje i faktor času, který je ale nejlépe zohledněn v ukazatelích na bázi peněžních toků [14].

Pro zabezpečení podnikové činnosti má podnik k dispozici aktiva v konkrétní výši a struktuře. Pohledem do bilance (rozvahy) zjistíme, že dlouhodobý a oběžný majetek je krytý konkrétními zdroji (pasivy), které mohou být buď vlastní, nebo cizí. Pro finanční stabilitu a přiměřenost zadlužení je struktura, a tedy poměr vlastních a cizích zdrojů rozhodující [14]. Ukazatele zadluženosti patří mezi poměrové ukazatele, bývají označovány jako ukazatele dlouhodobé finanční stability. Tato skupina ukazatelů měří, jak podnik využívá k financování cizí zdroje a jak je schopný hradit své závazky. Jsou ovlivňovány čtyřmi základními faktory: rizikem, daněmi, typem aktiv a stupněm finanční volnosti podniku [18].

Ukazatel věřitelského rizika (Total Debt to Total Assets, Debet Ratio), označovaný také jako Míra celkové zadluženosti, je pojem, který označuje solventnost podniku.

Ukazatel poměřuje, jestli je výše vlastního kapitálu přiměřená k závazkům podniku. Tento ukazatel je důležitý především pro věřitele podniku, kteří preferují jeho nízké hodnoty. Čím vyšší je jeho hodnota, tím vyšší je riziko věřitelů. Ukazatel je ovšem nutné posuzovat z hlediska celého podniku a struktury cizího kapitálu [19].

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva}$$

Ukazatel úrokového krytí (TIE - Times Interest Earned Ratio) je pojem, který označuje kolikrát celkový zisk pokryje úrokové platby. Úrokové krytí ukazuje velikost bezpečnostního polštáře pro věřitele. Tento ukazatel je jeden z klíčových ukazatelů pro ratingové agentury. Čím vyšší hodnoty ukazatel nabývá, tím vyšší je jeho schopnost platit náklady spojené s využíváním cizího kapitálu [20].

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$$

2.5.4 Kritika tradičních ukazatelů výkonnosti podniku

Kritika tradičních ukazatelů výkonnosti podniku vyplývá z toho, že jsou zaměřeny na účetní údaje a zejména na účetní výsledek hospodaření. Díky tomuto přístupu nedochází k zohledňování dalších důležitých faktorů, mezi které můžeme řadit například vliv inflace, riziko nebo časovou hodnotu peněz. Dále výsledek hospodaření prezentovaný ve finančních výkazech může být ovlivněný různými účetními politikami podniku, mezi které můžeme zařadit techniky oceňování majetku, tvorbu rezerv a opravných položek, způsoby odpisování a mnoho dalších.

Dále finanční výkazy nikdy nemohou vyjadřovat hodnotu nehmotných aktiv ve smyslu například vybudovaných silných dodavatelsko-odběratelských vztahů nebo kvalifikované pracovní síly. U těchto aktiv je i celkově obtížné vyjádřit hodnotu jejich přínosu pro podnik a jakékoli ocenění bude vždy do určité míry i reflektovat subjektivní postoj hodnotitele.

2.6 Moderní metody hodnocení výkonnosti podniku

Moderní metody hodnocení výkonnosti podniku se snaží eliminovat nedostatky, které spatřujeme u klasických metod hodnocení výkonnosti podniku. Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti podniku se zaměřují na hodnotu prostředků, které byly vlastníky vloženy do podnikání, a na zvyšování této hodnoty. V posledních letech je koncept řízení hodnoty považován za jednu z nejvýznamnějších změn ve finančním řízení podniku.

2.6.1 MVA – tržní přidaná hodnota

Měřítka **Market Value Added (MVA)**, v českém překladu tržní přidaná hodnota nebo trhem přidaná hodnota, bylo navrženo společností Stern Stewart & Co, a to ve spojení s měřítkem ekonomická přidaná hodnota. Jak uvádí většina základních definic, MVA měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a hodnotou investovaného kapitálu. Na první pohled se tedy z této definice zdá, že MVA je měřítko orientované na současnost, nikoli na predikci budoucnosti. Nabízejí se však dvě varianty výpočtu MVA, a to:

- tzv. **ex post** jako rozdíl mezi tržní hodnotou firmy, obvykle vyjádřenou tržní kapitalizací, a čistými aktivy v hlavní výdělečné činnosti;
- tzv. **ex ante** jako současná hodnota predikcí budoucích výsledků dle ekonomické přidané hodnoty.

Většina autorů přitom spojuje zjištění MVA právě s druhou z uvedených variant. Měřítka MVA tak v podstatě naplňují všechny znaky tzv. výnosových metod oceňování podniku. Jako měřítko výkonnosti, které by – v souladu s definicí výkonnosti – umožnilo posoudit průběh činnosti v určitém období, je možné využít odvozený rozdílový ukazatel tzv. změny tržní přidané hodnoty, který vyjadřuje rozdíl mezi tržní přidanou hodnotou na konci a na začátku roku.

Pokud však vyjdeme z předpokladu, že MVA se počítá jako současná hodnota budoucích hodnot ekonomické přidané hodnoty, potom by v případě úspěšného odhadu EVA v rámci

stanovení MVA pro daný rok měla změna v tržní přidané hodnotě za daný rok odpovídat právě hodnotě EVA v tomto roce.

Z hlediska výše uvedených odlišností mezi syntetickými prediktivními měřítky můžeme pro měřítko MVA, respektive změna MVA (ve variantě tzv. ex ante), uvést následující charakteristiky:

- Přes svůj název obsahující přívlastek „tržní“ vychází MVA z odborného odhadu budoucích ekonomických přidaných hodnot.
- Odhad je založen na předpokladu nekonečného toku prospěchu. Budoucnost se při výpočtu obvykle rozděluje na dvě fáze. V první se provádí predikce hodnot EVA pro jednotlivá dílčí období. Druhá se vyjadřuje tzv. pokračující hodnotou, nejčastěji odvozenou od hodnoty EVA ke konci první fáze s tím, že se nepočítá nárůst ani pokles prospěchu během druhé fáze.

Pokud posoudíme měřítko tržní přidaná hodnota z hlediska jeho vypovídací schopnosti, je patrné, že zjištěné hodnoty měřítka zahrnují srovnání s referenční hodnotou. Požadavek na minimální zhodnocení kapitálu je vyjádřen jak v nákladech kapitálu obsažených v predikcích EVA pro jednotlivé roky, tak v diskontní míře využité pro převod predikcí budoucích EVA na současnou hodnotu.

MVA vztahuje výkonnost podniku k pohledu vlastníka. Její základní interpretace je, obdobně jako u EVA, velmi jednoduchá. Kladná hodnota měřítka MVA vyjadřuje předpoklad subjektu provádějícího měření, že se podniku podaří využít příležitost ke zhodnocení vlastníkem investovaného kapitálu lépe, než by to umožňovaly jiné investiční příležitosti do dalších podniků. Analogicky, kladné hodnoty měřítka změna MVA ukazují, že podnik v daném období svůj potenciál ke zhodnocení kapitálu dokázal ještě zvýšit [23].

2.6.2 EVA – ekonomická přidaná hodnota

Pokud je vlastník, resp. manažer schopen měřit vytvořenou hodnotu a přesně určit podíl jednotlivých subjektů na celkovém výsledku, pak je schopen objektivně odměňovat a

motivovat. Společný cíl tak odstraňuje konflikty všech spoluúčastníků podnikání: díky růstu hodnoty vlastníků zhodnocuje svůj vklad, jsou uspokojováni věřitelé, zákazníci dostávají hodnotu, kterou požadují, zvyšují se mzdy zaměstnanců a odvádí se i poplatky státu.

Ukazatelem měřícím tvorbu hodnoty podniku v ročním časovém horizontu je ukazatel **ekonomická přidaná hodnota (EVA – Economic Value Added)**, definovaný dle jednotlivých autorů několika způsoby. Základní způsob výpočtu je následující [24]:

$$EVA = NOPAT - WACC * CE$$

kde:

EVA – Economic Value Added, tj. ekonomická přidaná hodnota,

NOPAT – Net Operating Profit After Tax, tj. provozní zisk po zdanění,

WACC – Weighted Average Costs of Capital, tj. průměrné vážené náklady na kapitál,

CE – Capital Employed, tj. kapitál používaný k financování provozně nutného majetku, potřebného k dosažení NOPAT.

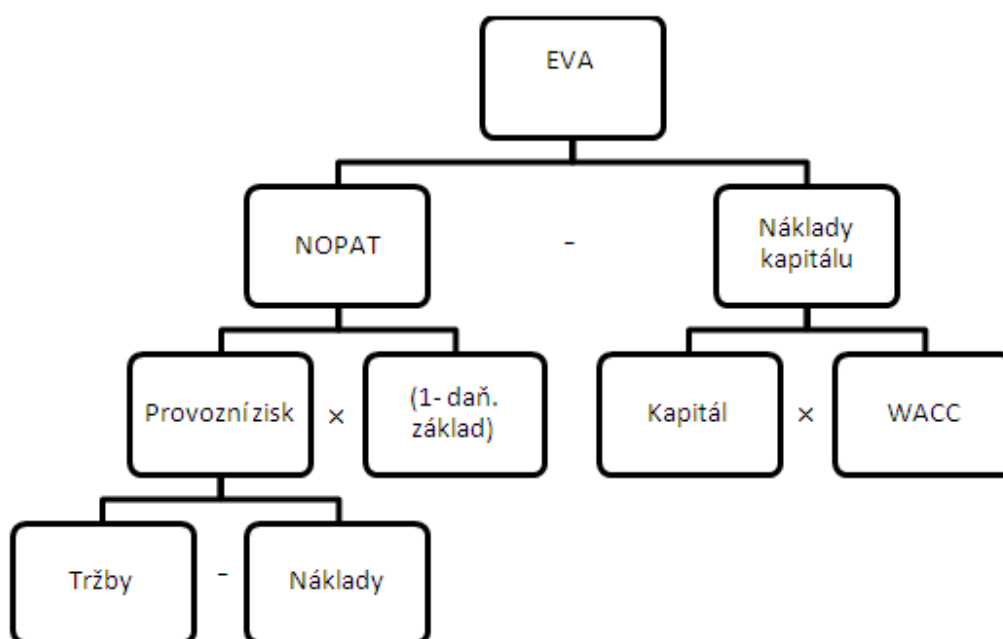
V některých případech se místo symbolu „CE“ používá i označení *NOA (Net Operating Assets)*, tj. kapitál použitý k financování provozně nutného majetku, přičemž provozně nutným majetkem je jednak dlouhodobý majetek, který podnik používá k dosahování provozních výnosů, ale i provozně nutný oběžný majetek. Označení kapitál je použito pro vymezení úročených zdrojů financování, tj. vlastního kapitálu a explicitně úročených cizích zdrojů financování.

Net Operating Profit After Tax (NOPAT) představuje výstup podniku dosahovaný z provozní činnosti, tj. výsledek dosahovaný základní podnikatelskou aktivitou (*core business*) s vyloučením výsledků dosahovaných finančními, mimořádnými a dalšími aktivitami. Pokud je působnost podniku mezioborová, je nutné kvantifikovat ekonomickou přidanou hodnotu za každý obor podnikání. Důvodem je rozdílná rizikovost a výnosnost dosahovaná v závislosti na oboru podnikání.

Z definice ukazatele je zřejmé, že je žádoucí, aby ukazatel ekonomická přidaná hodnota nabýval kladné hodnoty. K tomu je nutné identifikovat faktory, které ovlivňují její výši. Ve své podstatě jsou to dílčí položky, vstupující do výpočtu ukazatele. Identifikovat složky ukazatele ekonomické přidané hodnoty je možné dekompozicí ukazatele na dílčí položky [24].

Z Obr. 1 – Dekompozice vrcholového ukazatele EVA je patrné, ze kterých dílčích položek se ukazatel skládá a které mají vliv na celkovou hodnotu ukazatele EVA. Cílem je dosahovat kladné hodnoty EVA, protože při tomto výsledku se hodnota projektu zvyšuje a podnik vytváří hodnotu pro vlastníky.

Obr. 1: Dekompozice vrcholového ukazatele EVA [25]



Na základě Obr. 1 – Dekompozice vrcholového ukazatele EVA můžeme tedy tvrdit, že mezi dílčí položky ukazatele EVA jsou zahrnovány tržby, které tvoří hlavní položku provozních výnosů. Dále provozní marže, tj. rozdíl tržeb a provozních nákladů. Výše provozní marže závisí na struktuře nákladů a jejich řízení. Provozní náklady se člení na:

- variabilní náklady, které se mění v závislosti na objemu výroby;
- fixní náklady, které jsou v určitém časovém horizontu neměnné a jsou nejčastějším zdrojem úspor nákladů.

Dále mezi dílčí položky ukazatele EVA zahrnujeme náklady kapitálu, které závisí na:

- Riziku podnikání. Tímto pojmem se obecně rozumí riziko, že se skutečné výnosy z podnikání budou odchylovat od očekávaných výnosů. Měří se rozptylem očekávaných výnosů, resp. jejich směrodatnou odchylkou.
- Struktuře kapitálu, tj. na míře zadlužení. Při rozhodování o míře zadlužení je nutné volit kompromis mezi výhodností smíšeného financování spočívající v možnosti rychlejšího růstu podniku, efektu úrokového daňového štítu a růstu výnosnosti vlastníků na jedné straně a riziku neschopnosti splácet úročené zdroje na straně druhé. Riziko ztráty platební schopnosti se promítá do požadavků investorů a věřitelů na výši ceny za poskytnuté zdroje financování.
- Souladu mezi dobou, po kterou může vedení podniku disponovat s příslušným zdrojem financování, a dobou vázanosti kapitálu v majetku, vyjádřenou jeho ekonomickou životností [24].

2.6.3 BSC – Balanced Scorecard

Jedním z moderních nástrojů měření a hodnocení výkonnosti podniku je metoda Balanced Scorecard – BSC (vyvážený systém hodnotících ukazatelů). BSC je strategický systém měření výkonnosti, který vznikl na začátku devadesátých let minulého století zásluhou amerických odborníků R. Kaplana a D. Nortona.

Základem využití BSC je strategie firmy. Ta stanovuje směr, kterým se má firma ubírat i cíle, kterých má dosáhnout. Z těchto cílů jsou následně odvozeny dílčí cíle, a to nejen na úroveň dosažení jednotlivých potřebných kroků, ale také na úroveň jednotlivých oddělení, které se na dosažení cílů a dílčích cílů budou podílet. Posledním, a dlužno říci ne zrovna snadným, krokem je stanovení metrik, pomocí kterých se bude vyhodnocovat, zda a jak

moc se přibližujeme dosažení stanovených dílčích i souhrnných cílů. Od těchto metrik se pak obvykle odvíjí i finanční ohodnocení zaměstnanců. Metriky si stanovuje každá firma individuálně, podle svých vlastních cílů a své vlastní strategie. Pokud si je nastaví špatně, je celá BSC k ničemu. Každá BSC staví celkem na čtyřech různých oblastech. Právě vytvoření těchto oblastí je objektivně vzato asi největší přínos pánů Nortona a Kaplana. Jednou z oblastí jsou **Finance** a finanční ukazatele. Oblast financí se vyhodnocuje zejména proto, že ovlivňuje výsledný hmatatelný ekonomický přínos pro vlastníky podniku. Další oblastí jsou **Interní obchodní procesy**, což je oblast, na kterou se zaměřovaly už i Analog Devices, potažmo General Electric. Jde o to, aby interní procesy byly co nejefektivnější a nejrychlejší. Zejména u výrobních podniků je to hlavně cesta k Lean Manufacturing či potažmo až Just-in-Time výrobě – tj. minimalizaci zásob a zkrácení průběžné doby výroby. Třetí oblastí, na kterou se BSC zaměřuje, jsou **Zákazníci**. To plně koresponduje s trendem, který nastal už v 80. letech minulého století, kdy spokojenost zákazníků s výrobky i firmou obecně je důležitá už proto, že pozitivně či negativně ovlivňuje prostřednictvím word-of-mouth. Konečně poslední, čtvrtou, oblastí je **Učení a růst**. Právě tato oblast byla na svoji dobu poměrně novátorská, protože o znalostním managementu a tzv. učící se organizaci se v teoretickém managementu začalo intenzivně hovořit až teprve po příchodu BSC. Tato oblast je přitom právě onou oblastí, která má největší vliv na budoucnost firmy, a která BSC nejvíce odlišuje od původní Corporate Scorecard v Analog Devices či Tableau de Bord v General Electric, které se zaměřovali čistě na efektivitu výroby a procesů. Ostatně o tom, že právě učení je velice důležité, se mohli autoři BSC ve své době dostatečně poučit z japonských podniků, které na kontinuální vzdělávání svých zaměstnanců už tehdy kladly velký důraz. Efektivní firma proto musí mít vypracován systém vzdělávání, poučení se z vlastních chyb, kontinuální změny i systém řízení inovací (v Japonsku například tolik propagovaný Kaizen neboli systém kontinuálního zlepšování, kdy každý zaměstnanec věnuje malou část pracovní doby tomu, aby přemýšlel nad tím, co by ve své práci mohl zlepšit) [26].

Centrem metody je vize a strategie podniku, která se musí promítnout do všech oblastí podniku. Pokud se změní vize nebo strategie podniku, promítne se to do všech čtyř

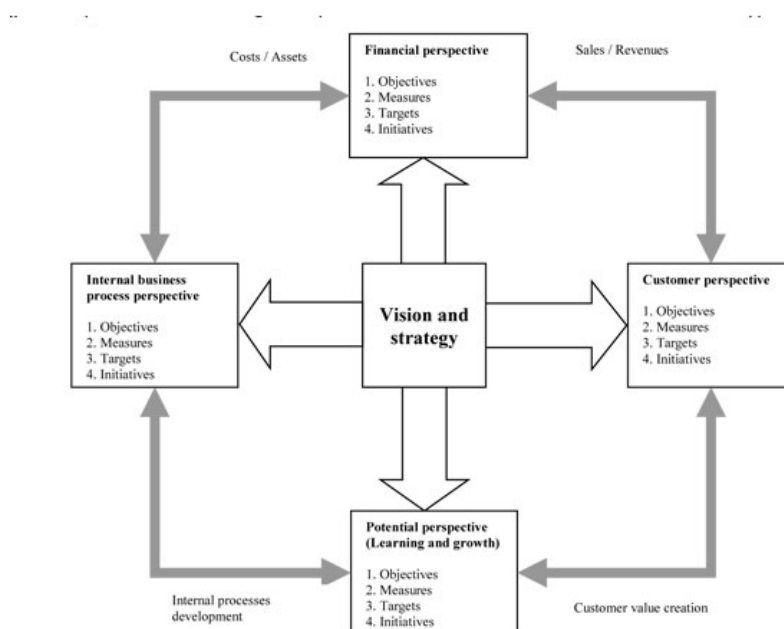
perspektiv (oblastí). Šipky spojující všechny oblasti znamenají, že jde o neustálý koloběh vyvažování všech čtyř perspektiv. Pozornost musí být věnovaná každé perspektivě stejně. Autoři uvádějí pro každou perspektivu otázku, na kterou podnik musí správně formulovat odpověď.

Tvorba podnikového BSC je systematický proces. Důležitou úlohu sehrává týmová práce vrcholového vedení. Proces tvorby BSC sestává z těchto kroků [10]:

1. konkretizace strategických cílů,
2. propojení strategických cílů vazbami příčin a následků,
3. výběr a návrh ukazatelů,
4. stanovení cílových hodnot,
5. odsouhlasení strategických akcí.

Podstata metody je zobrazena na obrázku *Obr. 2 – The Balanced Scorecard Framework*.

Obr. 2: *The Balanced Scorecard Framework* [9]

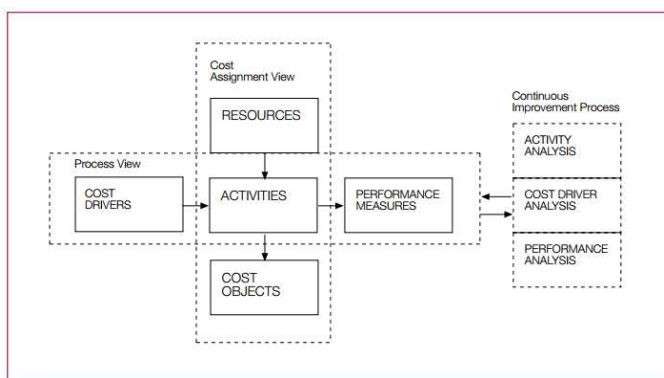


Balanced Scorecard je podniku prospěšný jen tehdy, pokud jsou správně nastaveny jednotlivé metriky, podnik umí požadované metriky skutečně jednoznačně a správně měřit, a to konstantní a neměnnou metodou měření a umí důvody zavedení BSC jasně odůvodnit všem zainteresovaným zaměstnancům, jejichž vlastní finanční ohodnocení by se na nich mělo stát závislé. Nejdůležitější nezbytnou podmínkou je, že podnik má strategii, umí plánovat a je schopen, a to včetně vrcholového managementu, dostatečné sebereflexe a rychlé tvorby změn, pokud jsou potřeba (tj. je schopna se skutečně řídit zjištěnými fakty plynoucími z nastavených metrik, ať jsou jakkoliv nepříjemná) [26].

2.6.4 Activity-based Costing a Activity-based Management

V dnešní realitě ekonomického vývoje firemní management využívá mimo běžných měřítek i tzv. nefinanční měřítka a kritéria efektivnosti a výkonnosti. Je to způsobené tím, že už nestačí tradiční omezené kritérium v podobě maximalizace zisku jako základního nástroje na měření podnikové výkonnosti. Z tohoto důvodu koncepce ABC/ABM (Activity-based Costing / Activity-based Management) je výborným doplňkem těchto komplexních manažerských koncepcí řízení [11]. Důvodem je to, že aby byla podstatně zvýšená vypovídací schopnost výsledků jimi vykonávaných měření a hodnocení efektivnosti a výkonnosti podniku, které by nejen co nejlépe a nejreálněji umožnili měřit a hodnotit plnění a dosahování všech různorodých firemních cílů, ale i pomohli při jejich definování.

Obr. 3: CAM-I ABM model [12]



Activity-based management model, from *Implementing Activity Based Management in Daily Operations*, J A Miller, p.236, Chpt: The CAM-I glossary of activity-based management, © John Wiley & Sons, Inc. This material is used by permission of John Wiley & Sons, Inc.

Obr. 3 – CAM-I ABM model znázorňuje pohled na activity-based management. Zobrazuje klíčový vztah mezi ABC vlevo a manažerskými analytickými nástroji vpravo, které jsou potřebné k uplatnění maximální realizace výhod ABC v daném podniku.

ABC je přesná metoda přidělení nákladů k pracovním aktivitám, procesům, produktům, službám, zákazníkům a v obchodech. Je založená na představě, že úsilí požadované k výrobě výrobků a služeb může být kvantifikované a tedy přiřazené výrobku nebo službě. ABC má dva hlavní elementy – náklady na měření a výkon měření [13]. Můžeme ji chápat jako koncepci nákladů tvořených aktivitami firmy.

ABM chápeme jako manažerský nástroj moderního procesního hodnotového řízení umožňujícího efektivně dosáhnout současných komplexních podnikových cílů. Je to aktivní proces managementu podniknutý za účelem zlepšení výkonu.

2.6.5 Benchmarking

Základ pojmu „benchmarking“ je anglické slovo „benchmark“, které v různých odborně zaměřených slovnících je překládáno jako „standard“ nebo v novějších slovnících jako „komparativní bod“ nebo „porovnávací ukazatel“. Podstatu benchmarkingu nejlépe charakterizuje právě překlad „porovnávací ukazatel“.

Benchmarking je považován za jednu ze základních technik zjišťování a vyhodnocování informací o konkurenci. Průběžná realizace této metody by měla poskytnout řadu cenných informací o konkurenci. Na základě těchto podkladů si lze vytvořit celkový obraz o možných hrozbách nebo příležitostech vyplývajících z jednotlivých činností konkurence. Benchmarking zlepšuje provádění činností identifikováním a aplikováním nejlepších výsledků činností a podnikatelských aktivit, které jsou demonstrovány nejlepšími společnostmi ve svém oboru. Manažeři porovnávají postupy výroby svých výrobků s těmi, kteří tvoří nejlepší konkurenty ve své třídě. Předmětem benchmarkingu je nalezení lepších příkladů a porozumění postupům a praktickým činnostem, které se provádějí. Společnosti poté zlepšují vlastní provádění činností tím, že převezmou nejlepší činnosti konkurence upravené na míru do vlastních operací, které nekopírují, ale inovují. Smyslem

benchmarkingu je nejen poznání vlastní pozice společnosti na základě srovnání s konkurencí, ale i posílení této pozice s akcentem na to, co sama společnost dobře umí, a učením se od jiných společností tam, kde jsou lepší.

Základními kroky a doporučeními benchmarkingu jsou důkladné poznání vlastní činnosti společnosti, zjištění její pozice, odhalení předností a slabin, jelikož v případě jejich neznalosti se nemůže společnost bránit. Dále je třeba poznat, jak to dělají jiní a určit jejich slabiny a přednosti, přičemž vždy je třeba srovnávat jen s těmi nejlepšími. Na základě těchto identifikací definovat faktory úspěchu a převzmout pouze to nejlepší, přičemž formy převzetí mohou mít různé podoby jako například napodobení, modifikace nebo akceptace. Díky tomu je možné získat převahu, jelikož v rámci tohoto procesu společnost využívá svých předností a slabinu napravila.

Benchmarking se rozlišuje na interní a externí. Interní benchmarking je aplikován zejména u velkých organizací, kdy inspirující přístupy, nástroje a řešení jsou hledány pouze uvnitř společnosti u útvarů, které dané problémy zvládají lépe. Externí benchmarking čerpá inspirující poznatky od jiných subjektů.

Benchmarking umožňuje společnosti neustále se zlepšovat, měřit výkon, porovnávat její výkon s výkony jiných společností nebo zvyšovat kvalitu služeb. Za benchmarking ovšem nelze považovat pouhé porovnávání údajů o výkonech nebo nákladech. Rovněž se nejedná o žádnou formu vyzvědačství a rovněž se nejedná o metodu rychlou nebo snadnou. Benchmarking rovněž není jednorázovou záležitostí ani procesem přinášejícím jednoduché odpovědi.

Benchmarking se stal důležitým nástrojem zlepšování výkonnosti, přičemž jeho základní myšlenky byly v 80. letech charakterizovány jako:

- nalezení organizace, která je nejlepší v dané činnosti;
- analýza příčin, které vedly k dosažení těchto výsledků;
- vytvoření plánů pro zlepšení vlastní činnosti a výkonnosti;
- implementace těchto plánů;

- monitorování a vyhodnocování výsledků.

Při benchmarkingu se používají dvě cesty pro orientační srovnávání a dle tohoto srovnávání rozlišujeme benchmarking na mikro-benchmarking a makro-benchmarking. Mikro-benchmarking je zaměřen především na porovnávání činností nebo procesů a na jejich analýzu. Makro-benchmarking se orientuje na srovnávání přímo výsledků jednotlivých společností. Oba dva typy benchmarkingu velmi souvisí s měřením výkonnosti podniku a vždy v sobě v nějaké podobě tyto ukazatele obsahují. Mezi oběma způsoby existuje úzký vztah. Porovnávání výsledků je důležité k identifikaci činností, které potřebují zlepšení, a naopak porovnávání činností a procesů zkvalitňuje činnost a přispívá k lepším výsledkům.

Při výběru „benchmarků“ existuje závislost podle kritérií subjektu a objektu. Hledání a analýza nejlepší praxe bude používána ve vzájemném porovnávání činností mezi společnostmi. Modely kvality budou využívány při porovnávání skutečných činností vůči činnostem definovaným jako standard, ukazatele výkonnosti budou používány při porovnávání výsledků organizace vůči výsledkům jiných organizací a standardy výkonnosti lze aplikovat při porovnávání výsledků vůči cílům a výsledkům definovaným jako standard.

Základem benchmarkingu je měření výkonu. Nicméně nejedná se pouze o zjišťování údajů a dat o výkonech nebo nákladech. Získaná data je třeba převést na ukazatele a na základě informací z těchto ukazatelů potom vyvozovat závěry a provádět změny, což je podstata benchmarkingu. Měření výkonu je důležité, protože umožňuje identifikaci nejlepších postupů. Při měření výkonu je třeba postupovat dle tří zásad:

- měřit pouze to, co je pro společnost důležité;
- měřené hodnoty musí být v souladu s celkovými a dílčími cíli společnosti;
- měřené hodnoty musí sledovat to, co je důležité pro zákazníky společnosti.

Benchmarking může poskytnout měřítko, která srovnávají výkonnost daného procesu, který chceme zlepšit, mezi více cílovými společnostmi. Může popsat mezeru společnosti ve výkonnosti tak, jak byla zjištěna srovnáním s identifikovanými úrovněmi výkonnosti. Pomáhá také najít nejlepší praktiky a hybné síly, které vyvolávají takové výsledky, jež bylo

možné sledovat během provádění studie benchmarkingu. Rovněž umožňuje stanovit výkonnostní cíle pro proces a identifikovat oblasti, ve kterých je třeba přijmout opatření ke zlepšení.

3 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU SPOLEČNOSTI

3.1 Základní informace o společnosti

Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. byla založena 2. dubna 2012 a 4. května 2012 byla zapsána do obchodního rejstříku se sídlem Koleční 2971/1, 612 00 Brno. Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným. Společnost patří do skupiny Sanmina.

Společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. má jediného vlastníka, kterým je **Sanmina Corporation** se sídlem 2711 Centerville Road, Suite 4000, Wilmington, DE 19808, Spojené státy americké. Sanmina Corporation byla založena v Silicon Valley v roce 1980 jako Sanmina. Jejím spoluzakladatelem byl Jure Sola, který ve společnosti Sanmina Corporation nyní působí na pozici CEO and Chairman of the Board. Korporátní vedení je v San José v Kalifornii, přičemž společnost zaměstnává přes 44 000 zaměstnanců v 25 zemích po celém světě, především v Asii, Jižní Americe, Kanadě, Evropě a Spojených státech amerických. Sanmina Corporation tvoří jedny z nejkompexnějších a nejinnovativnějších optických, elektronických a mechanických produktů na světě a je uznávána jako technologický leader. Její činnost je širokospektrální a zahrnuje end-to-end design, výrobní a logistická řešení. Své služby poskytuje ve vynikající kvalitě a podpoře svým zákazníkům především v oblastech komunikačních sítí, výpočetní techniky a skladování, lékařství, obrany a letectví, multimédií a automobilového průmyslu. Sanmina Corporation se snaží překonávat očekávání svých zákazníků v oblasti kvality dodávek a služeb, což tvoří základ pro budování dlouhodobých vztahů se zákazníky založených na jejich mimořádné spokojenosti. Sanmina Corporation je vedoucí společností celé skupiny Sanmina. Pro Sanminu-SCI Czech Republic s.r.o. zajišťuje služby, které v sobě zahrnují především služby účetní a finanční, prodejní a marketingovou asistenci a IT služby. Tyto služby jsou poskytovány na korporátní úrovni z SSC ve Spojených státech amerických, nicméně sama společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. má svá další vlastní oddělení,

která aplikují stanovené korporátní procesy s ohledem na lokální omezení daná legislativními předpisy.

Mottem celé skupiny Sanmina je „**what we make, makes a difference**“.

Společnost poskytuje opravárenské služby pro elektrické, elektronické a telekomunikační vybavení. Tyto opravárenské služby jsou poskytovány zákazníkovi třetí strany.

***Obr. 4:** Hlavní produkty opravované ve Společnosti*



***Zdroj:** Interní materiály Společnosti*

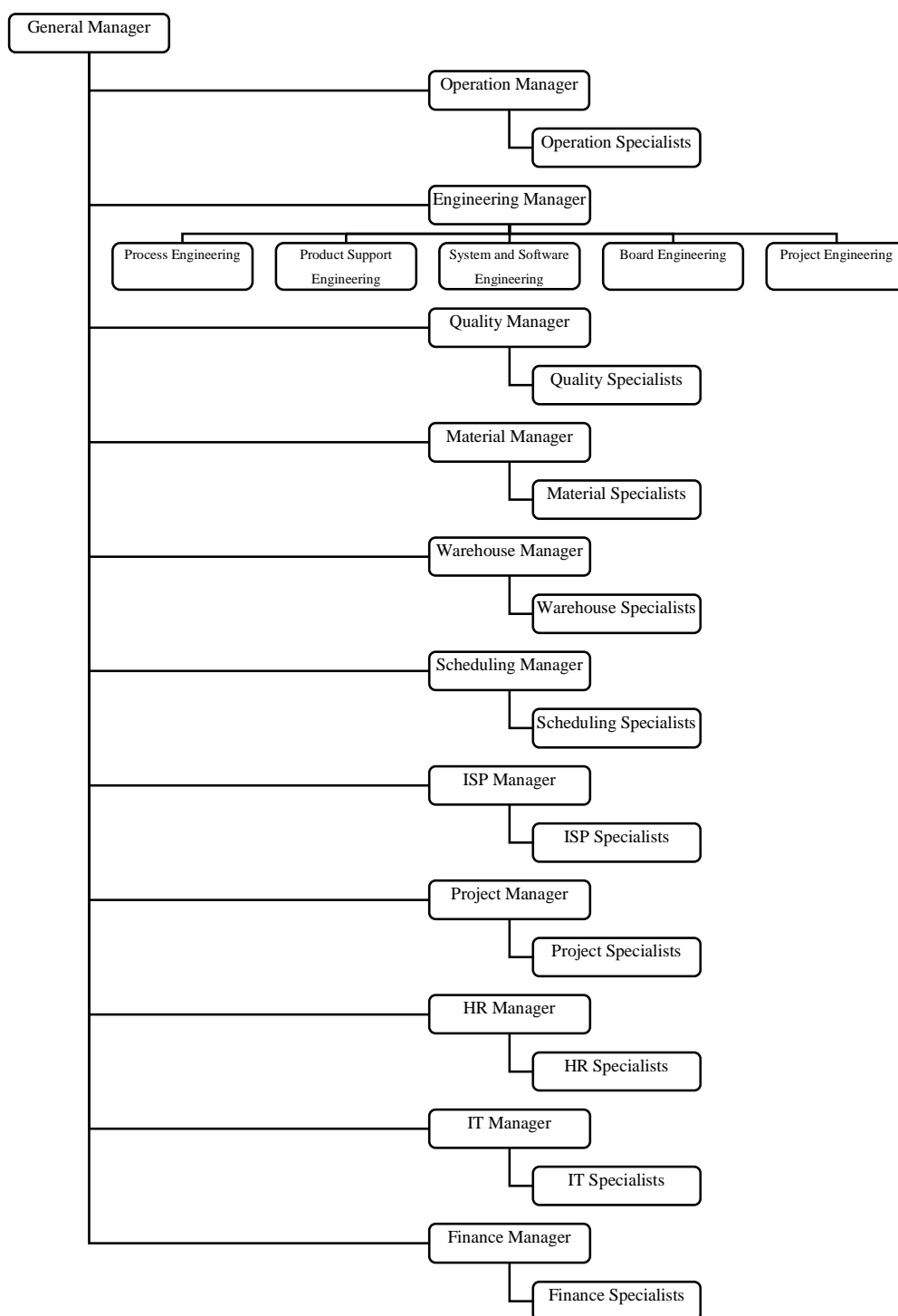
Materiál potřebný pro poskytování opravárenské činnosti je nakupován od dodavatelů třetích stran dle množství zakázek a po dodání je ihned spotřebován na opravy.

3.1.1 Organizační struktura společnosti

Jednateli společnosti jsou Christopher K. Sadeghian a Lynne Sullivan Swift. Prokurou je pověřen Ing. Petr Herškovič. V současné době společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. zaměstnává již přibližně 500 zaměstnanců, kteří provádí až 50 000 oprav měsíčně pro více jak 150 produktových skupin v rámci pozáručního servisu.

V čele organizační struktury společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. stojí General Manager, kterému jsou přímo podřízena ostatní oddělení – Operation, Finance, Engineering, Quality, Materials, Warehouse, Scheduling, ISP Department, Project Department, HR Department a IT Department.

Obr. 5: Organizační struktura společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

3.1.2 Zákazníci a hlavní konkurenti

Společnost poskytuje od svého vzniku opravárenské služby pouze jednomu zákazníkovi, kterým je společnost **Motorola Solutions Inc.** Od října 2014 je jediným zákazníkem společnosti společnost **Zebra Technologies**, která koupila společnost Motorola Solutions Inc. Nicméně i přesto, že došlo ke změně vlastnictví na straně zákazníka, celý obchodní kontrakt se společností Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. zůstal zachován.

Opravárenské služby poskytované společností Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. jsou zaměřené na opravy elektrického, elektronického a telekomunikačního vybavení především přenosných počítačů, terminálů pro vysokozdvizné vozíky, ručních snímačů čárových kódů, rádiových spínačů, přístupových bodů a přístupových portů.

Za hlavní konkurenty společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. v lokalitě Jihomoravského kraje shledávám společnost **Wistron InfoComm (Czech), s.r.o.**, **SMS InfoComm (Czech) s.r.o.** a rovněž i **arvato services k.s.** Za další konkurenty společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. lze považovat i dceřinné společnosti hlavních světových konkurentů skupiny Sanmina jako celku.

Zahraniční konkurenti jsou spíše konkurenty skupiny Sanmina jako takové a mezi těmito konkurenty bych jmenovala například Benchmark Electronics, Inc., Celestica, Inc., Flextronics International Ltd., Jabil Circuits, Inc. a Plexus Corp.

3.1.3 Analýza trhu

Opravárenské služby elektrického, elektronického a telekomunikačního vybavení spadají do sektoru trhu s elektronikou, na kterém je konkurence velmi vysoká.

Elektronický trh se rychle vyvíjí a je ovlivňován a veden technologickým pokrokem. Je důležité si uvědomit, že i název značky a marketingové aktivity představují další rozhodující faktor úspěchu.

Rychle rozvíjející trh je klíčovým faktorem, kdy současné technologie se rychle stávají zastaralými stejně jako inovace a stále jsou zaváděny nové technologie ve snaze získat

výhodu na trhu a uspokojit tak poptávku spotřebitelů po nejnovějších technologiích. Nicméně nové technologické produkty mají charakter „luxusního“ zboží pouze po relativně velmi krátkou dobu a velmi rychle jsou zařazovány z kategorie „luxusního“ zboží do kategorie „normálního“ zboží v momentě, kdy se na trhu objeví opět novější technologie. V této souvislosti je zřejmé, že plánovaná ziskovost klesá i přesto, že v dané chvíli objemy prodeje zboží rostou. V této chvíli je vždy třeba upravit cenu takovým způsobem, aby zůstala zachována konkurenceschopnost v rámci odvětví a současně bylo zachováno dosahování zisku z prodeje těchto produktů.

Poptávka po elektronice, zejména po digitálních produktech, je stále ovlivňována technologickým pokrokem a inovacemi. Technologické inovace, které mají za výsledek nové produkty v digitální verzi, které do té doby byly vyráběny pouze jako produkty analogové, také velmi ovlivňují poptávku. Z tohoto důvodu společnosti investují do technologií, které jsou kapitálově i technologicky velmi náročné, pořízují nákladná výrobní zařízení a najímají vysoce specializované zaměstnance do oddělení výzkumu a vývoje.

Výrobci stejně jako dodavatelé komponentů na trhu s elektronikou musí splňovat vysoké požadavky na kvalitu a dodržování standardů ochrany životního prostředí. Navíc je třeba si uvědomit, že i fixní náklady jsou poměrně vysoké zejména v momentě, kdy se skupina rozhodne založit nový výrobní závod nebo dceřinnou společnost. Na tomto trhu jsou důležité úspory z rozsahu a od výrobních podniků jsou více než očekávány.

Trh s elektronikou se řadí mezi trhy s největší konkurencí na světě. Pro tento trh je charakteristická trvale klesající cena většiny zboží. Pokud tedy chce společnost generovat zisk, musí na trhu být buď první s inovativními a diferencovanými výrobky nebo musí prodávat ve velkých objemech. Dále se společnosti snaží eliminovat negativní dopady aktualizacemi designu, zvýšením produktivity práce, rozšířením produkce apod.

3.1.3.1 Odvětví opravárenských služeb elektronických zařízení

Společnosti v tomto odvětví se podílejí na opravách a údržbě následujících produktů – spotřební elektronické vybavení, počítače, kancelářské stroje a zařízení, komunikační

zařízení a další elektronická a spojovací zařízení. Důležité je, že tyto produkty nejsou prodávány nové, ale je poskytován servis pro nefunkční nebo poškozená zařízení. Společnosti opravují nejrůznější zařízení včetně mikroskopů, radarů, sonarů, televizorů, rádií, videorekordérů, počítačů, kopírovacích strojů, komunikačních zařízení, vědeckých přístrojů a lékařského vybavení.

Poptávka po opravárenských službách je řízena poruchovostí elektronických zařízení a nákladovou výhodností pravidelné údržby a opravy rozbitého nebo nečinného zařízení v komparaci s jeho nahrazením zařízením zcela novým. Ziskovost jednotlivých společností poskytujících opravárenské služby závisí na kvalitě poskytovaných služeb, rychlosti a objemu provedených oprav.

Odvětví opravárenských služeb elektroniky a počítačů v posledních pěti letech klesá. Rostoucí dostupnost elektroniky a počítačů přiměla koncové spotřebitele a podniky spíše ke koupi nových produktů místo servisu a opravy jejich stávajících zařízení. Pochopitelně i technický pokrok je třeba v této souvislosti zohledňovat. Spotřebitelé poptávají více technologicky vyspělejší produkty a likvidují již ty poškozené nebo zastaralé. Rovněž došlo i k růstu disponibilního příjmu obyvatelstva, což je také jedním z faktorů, který zvýšil dostupnost spotřební elektroniky a zapříčinil pokles poptávky po opravách poškozených zařízení.

Elektronický a mikroelektronický průmysl patří mezi největší průmysly v České republice. Sektor opravárenských služeb těží z výhodné polohy České republiky. Umístění strategických služeb ve středu Evropy nabízí řešení za vysoce konkurenční ceny a přináší i další výhody. Zvyšující se technologická gramotnost českých koncových uživatelů přináší tržní příležitosti pro malé podniky i tradiční velké dodavatele technologií. Tato komparativní výhoda může být v budoucnu využita dalšími investory pro vytvoření high-tech opravárenského centra.

3.2 Vývoj tržeb a výsledku hospodaření společnosti

Společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. hospodaří v rámci fiskálního roku stanoveného korporátem pro všechny dceřinné společnosti jednotně od 1. října do 30. září. Dokončení auditních prací a sestavení daňového přiznání za hospodářský rok 2015 se předpokládá koncem června 2016. Z tohoto důvodu se budu věnovat rozboru vývoje tržeb, výsledku hospodaření, ale i dalších finančních ukazatelů pouze za první dvě hospodářská období společnosti.

Tabulka č. 1: Vývoj tržeb společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. (v tis. Kč)

		Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.
Celkové tržby	2013	452,458
	2014	419,697

Zdroj: Vlastní práce

Z Tabulky č. 1 – Vývoj tržeb společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. (v tis. Kč) je zřejmé, že v meziročním srovnání dle údajů ve Výkazu zisku a ztráty tržby společnosti poklesly. Tento meziroční pokles je způsoben pouze skutečností, že první hospodářské období společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. trvalo 17 kalendářních měsíců kvůli sladění fiskálního roku s ostatními společnostmi v rámci skupiny Sanmina. Druhé hospodářské období a stejně tak i další hospodářská období trvají standardních 12 kalendářních měsíců. Po přepočtení prvního hospodářského období 2013 na dvanáctiměsíční interval získáváme hodnotu tržeb ve výši cca 319,382 tis. Kč a můžeme tvrdit, že došlo k meziročnímu růstu tržeb o cca 31 %.

Tabulka č. 2: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění společnosti (v tis. Kč)

		Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.
Výsledek hospodaření po zdanění	2013	25,188
	2014	56,103

Zdroj: Vlastní práce

Z Tabulky č. 2 – Vývoj výsledku hospodaření po zdanění společnosti (v tis. Kč) je zřejmé, že došlo k meziročnímu růstu výsledku hospodaření za účetní období po zdanění. Pokud přihlédneme i ke skutečnosti, že hodnoty za hospodářské období 2013 reflektují hodnoty za 17 kalendářních měsíců v porovnání s hodnotami hospodářského roku 2014, které zahrnují 12 kalendářních měsíců, je tento růst více než významný. Po přepočtení prvního hospodářského období 2013 na dvanáctiměsíční interval získáváme hodnotu výsledku hospodaření po zdanění ve výši cca 17,780 tis. Kč a můžeme tvrdit, že došlo k meziročnímu růstu o cca 216 %. Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že hospodářský rok 2013 byl prvním hospodářským obdobím společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o., během kterého se nastavovaly veškeré procesy. Dovoluji si tvrdit, že k ustálení interních procesů zajišťujících chod společnosti došlo v poměrně krátkém časovém období. Výsledek hospodaření po zdanění za účetní období 2014 dosahuje více jak dvojnásobnou výši v meziročním srovnání. Společnost tedy upevňuje svou pozici na trhu a zvyšuje svou ziskovost.

3.3 Konkurence

Za hlavní konkurenty společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. v lokalitě Jihomoravského kraje jsou shledávány společnosti **SMS InfoComm (Czech) s.r.o.** a **arvato services k.s.** Tito konkurenti byli zvoleni i z toho důvodu, že v obou případech se jedná o „mladé společnosti“, stejně jako je společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o., tudíž i následná komparace účetních dat z výkazů Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty bude s těmito konkurenty srovnatelná a jistě zajímavá.

Tato část diplomové práce bude věnována základní charakteristice hlavních konkurentů společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. a analýze oborového okolí společnosti.

3.3.1 SMS InfoComm (Czech) s.r.o.

Společnost SMS InfoComm (Czech) s.r.o. byla založena 24. listopadu 2011 v Brně a náleží do skupiny Wistron GROUP (Wistron Corporation) s pobočkami v Asii, Severní a Jižní

Americe a Evropě. Předmětem její hlavní činnosti jsou opravy počítačů a periferních zařízení, výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení a výroba elektrických zařízení.

SMS InfoComm (Czech) s.r.o. patří mezi úspěšné společnosti. Dosahuje ročně vysokých obrátů v hodnotě cca 250 milionů Kč a zaměstnává cca 300 zaměstnanců. Společnost SMS InfoComm (Czech) s.r.o. si je vědoma důležitosti potenciálu rozvoje především díky vlastním zaměstnancům. Z tohoto důvodu se v této oblasti zaměřuje na zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců tak, aby jejich znalosti a dovednosti odpovídaly jejich povinnostem a byl co nejlépe rozvinut jejich potenciál. Investuje tedy především do jazykových kurzů anglického, čínského a českého jazyka, do odborných kurzů a zákonných školení k zajištění potřebné kvalifikace a bezpečnosti zaměstnanců. Je jedním z hlavních konkurentů společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.

3.3.2 Arvato services k.s.

Společnost arvato services k.s. byla zapsána do obchodního rejstříku dne 30. prosince 2008 se sídlem v Praze. Místem podnikání společnosti arvato services k.s. je logistické a opravárenské centrum ve Stochově, zákaznické centrum v Brně, logistické centrum v Nymburce a Táboře. Hlavním předmětem podnikání společnosti je výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Společnost arvato services k.s. je součástí koncernu Bertelsmann a je řízena mateřskou společností, se kterou nemá uzavřenou ovládací smlouvu.

Oprárenské centrum společnosti arvato services k.s. nabízí opravárenské služby jak na úrovni lokálního českého trhu, tak i pro ostatní evropské země. Hlavními zákazníky jsou společnosti Nokia, HTC, Sony Mobile a Huawei. Stejně jako společnost SMS InfoComm (Czech) s.r.o. je jedním z hlavních konkurentů společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. Roční tržby se pohybují v hodnotě cca 500 milionů Kč a průměrný počet zaměstnanců je cca 400.

3.3.3 Analýza oborového okolí společnosti

Analýza oborového okolí společnosti byla provedena pomocí analýzy konkurenčních sil. Tato analýza zkoumá základ konkurence v odvětví. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Patří mezi ně konkurenční pozice podniku, struktura zákazníků, schopnost přilákat kvalifikované zaměstnance a pověst mezi dodavateli a věřiteli. Konkurenční prostředí je ovlivněno specifickými podmínkami a konkurenční situací v daném oboru podnikání. Analýza konkurenčních sil v sobě zahrnuje analýzu konkurence trhu, síly zákazníka, síly dodavatelů, analýzu substitutů a analýzu potenciálních nových konkurentů.

Porterův model pěti sil představuje nástroj, kterým můžeme zkoumat konkurenční prostředí. Konkurence na trhu v daném odvětví je obecně funkcí pěti konkurenčních sil, mezi které řadíme konkurenční sílu vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky, dále z hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích, z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví, z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů a z vyjednávací pozice kupujících.

Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky

Společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. se pohybuje předmětem svého podnikání ve vysoce specializovaném odvětví. Cílem společnosti je vytvořit globální středisko oprav pro svého zákazníka a poskytovat opravy v kvalitě, která vysoce převyšuje očekávání zákazníka. V Jihomoravském kraji jsou i další opravárenská centra, přičemž za hlavní konkurenty společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. byly definovány společnosti SMS InfoComm (Czech) s.r.o. a arvato services k.s. Konkurenční silou těchto dvou společností zcela jistě je skutečnost, že obě dvě společnosti nejsou závislé pouze na jednom klíčovém zákazníkovi. V tomto ohledu má společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. značně stížené podmínky v boji s konkurencí.

S ohledem na skutečnost, že společnost má pouze jednoho hlavního zákazníka, kterým je společnost Zebra Technologies, je třeba neustále sledovat její pozici na trhu v porovnání s konkurenčními podniky, kteří mají širší portfolio zákazníků. Odchod jediného klíčového zákazníka ke konkurenčnímu podniku by měl pro společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. likvidační následky. Z tohoto důvodu se společnost snaží neustále zvyšovat kvalitu poskytovaných oprav, dodržovat závazné smluvní termíny, fakturovat dle dohodnutých podmínek a cen a celkově udržovat dobré vztahy se zákazníkem. Na přání zákazníka jsou pořádány i prohlídky výrobní haly, jejichž cílem je poskytnout komplexní informace o tom, jak celý proces opravy probíhá od přijetí jednotky k opravě, proces její opravy až po samotný výstup již opravené jednotky a její připravení k odeslání zákazníkovi. Současně v rámci této prohlídky probíhá i prohlídka prostorů engineeringu, kde tým specialistů testuje nové inovativní postupy oprav s cílem je zefektivnit nejen časově ale i co do kvality. Díky těmto inovacím jsou zaměstnanci v opravárenské hale schopni opravit i takové jednotky, které byly dříve neopravitelné, což rovněž přispívá ke zvyšování výkonnosti společnosti. Všechny tyto procesy upevňují konkurenční pozici společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích

Oprárenská činnost vykonávaná ve společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. je natolik specifickou činností, že hrozba ze strany substitučních služeb je prakticky nulová. Hrozbu lze spíše spatřovat v situaci, kdy se opravy jednotlivých elektrických, elektronických a telekomunikačních zařízení přestanou vyplácet a bude pro zákazníky výhodnější pořídit si zařízení nová.

Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví

Oprárenská činnost elektrických, elektronických a telekomunikačních zařízení je natolik technologicky náročná na kapitálovou vybavenost, že není spatřována nikterak výrazná

hrozba ze strany vstupu nových konkurentů do odvětví. Rovněž je přihlíženo k tomu, že současná situace na trhu dostatečně uspokojuje poptávku po opravárenských službách ze strany zákazníků prostřednictvím kvalifikovaných zaměstnanců dostupných na trhu práce. Pokud v budoucnu vznikne mezera na trhu opravárenské činnosti, je velký předpoklad, že bude pokryta ze strany velkých nadnárodních společností, které na trhu již působí.

Důvodem, proč případný vstup nových konkurentů do odvětví by pro společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. neměl představovat hrozbu, je ten, že opravy jsou značně o automatizaci a o hledání nových postupů pro zefektivnění stávajících procesů oprav a spolupráce ve vztahu výhradního servisního střediska pro odběratele je spíše o dlouhodobé spolupráci, během které je cílem dosáhnout maximální možné kvality poskytovaného servisu s minimem opakovaných oprav jednotek. Větší hrozbu tedy představuje spíše konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky, kteří již mají zavedené standardizované postupy pro opravy byt v této chvíli pro jiné zákazníky.

Konkurenční síla dodavatelů

Společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. má zavedený systém schvalování dodavatelů. Z tohoto důvodu není možné objednávat dodávky libovolně dle skutečnosti, u kterého potencionálního dodavatele se poptávaný materiál na opravy, zboží nebo služby nabízí v dané chvíli nejlevněji. Na druhou stranu i schváleného dodavatele je možné změnit, pokud přestává pro společnost být výhodným. Tuto změnu je nicméně možné provést pouze v těch případech, kdy se nejedná o specifické položky materiálu, které nelze objednat nikde jinde. Společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. z pohledu materiálových dodávek pro opravy je povinna se řídit pokyny od zákazníka Zebra Technologies. V současné době nedisponuje systémem vlastních zásob a veškerý materiál potřebný na opravy je hrazen zákazníkem Zebra Technologies. Z pohledu materiálových dodávek tedy vyjednávání o cenách materiálu je v kompetenci společnosti Zebra Technologies, nikoliv společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.

Nicméně opravy elektrických, elektronických a telekomunikačních zařízení musí být prováděny v přísných podmínkách ESD zóny, pro kterou je potřeba řada specifických ochranných pomůcek, ochranných prostředků a vybavenosti. Toto vybavení nabízí pouze několik dodavatelů, kteří si své vyjednávací síly jsou vědomi. Společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. má za schváleného dodavatele ochranných pomůcek na pracoviště společnost Garoma Plus s.r.o.

Konkurenční síla odběratelů

Pro společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. je tato konkurenční síla poměrně klíčová a představuje největší hrozbu pro společnost. Společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. má aktuálně postavenou celou svou podnikatelskou činnost na práci ve mzdě a to pouze pro jednoho klíčového zákazníka, kterým je Zebra Technologies. Povinná prezentace finančních výkazů a výroční zprávy na internetu je pro společnost v současné době velkým rizikem, kterému musí čelit. V současné době se schvaluje nový ceník ze strany zákazníka na další rok a s ohledem na prezentované finanční výkazy na internetu, je třeba se na jednání se zákazníkem připravit a tuto přípravu nepodcenit. V současné chvíli je možné o nových cenách pouze spekulovat, jednání teprve probíhají, nicméně již nyní je jisté, že zákazník Zebra Technologies vyjedná slevu z dosavadních cen. Udržení stávajícího objemu tržeb bude do budoucna tedy znamenat zvýšení objemu poskytovaných služeb, což při neustálém procesu zefektivňování časové náročnosti jednotlivých oprav se jeví jako reálné. Na druhou stranu predikce toho, zda se v budoucnosti bude opravovat více defektních jednotek, je značně nejistá. Jak již z analýzy trhu v opravárenském průmyslu vyplynulo, trend v tomto odvětví je spíše klesající s přihlédnutím k neustálému vývoji nových elektronických, elektrotechnických a komunikačních zařízení a rentabilitě ceny opravy v porovnání s koupí nového zařízení.

3.4 Finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů

Mezi nejoblíbenější a nejpoužívanější metodu finanční analýzy patří rozbor účetních výkazů prostřednictvím poměrových ukazatelů. Mezi základní ukazatele patří ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity. V následující části mé diplomové práce bude provedeno porovnání i vývoje tržeb společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. s jejími dvěma hlavními konkurenty na trhu s působností v Jihomoravském kraji.

3.4.1 Vývoj tržeb

Vývoj tržeb je jedním z možných ukazatelů vhodných pro porovnání společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. s konkurenty navzájem. Nicméně je třeba si uvědomit, že výše tržeb, tj. obratu jednotlivých společností, nemá dostatečně silnou vypovídací schopnost o tom, zda se společnosti daří dobře či nikoliv. Je směrodatný pro určení velikosti jednotlivých společností a můžeme ho považovat za důkaz, že společnosti jsou srovnatelné se společností Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. nejen z pohledu oboru podnikání a data vzniku společnosti, ale i s ohledem na jejich dosahovaný obrat.

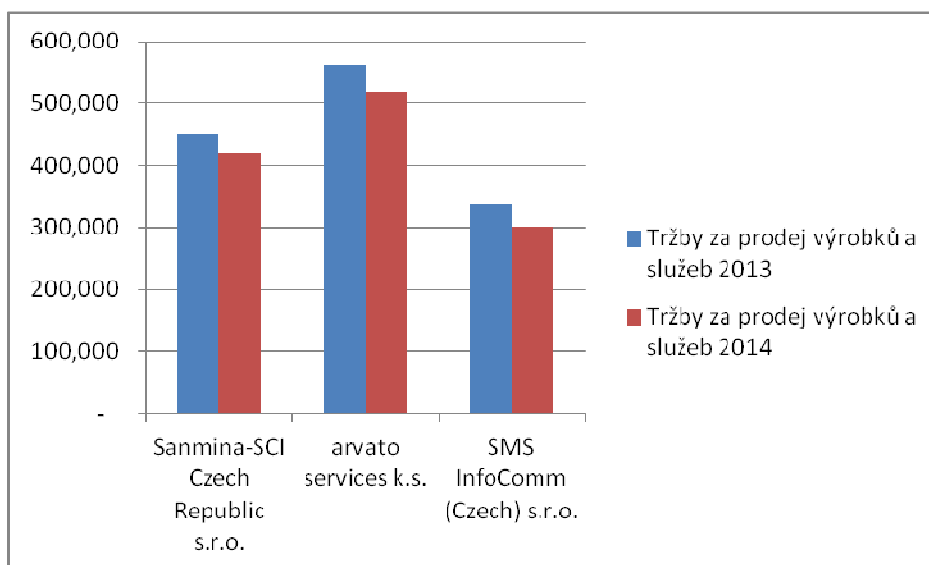
Tabulka č. 3: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)

		Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.	arvato services k.s.	SMS InfoComm (Czech) s.r.o.
Tržby za prodej výrobků a služeb	2013	452,458	561,459	337,403
	2014	419,697	520,698	300,623

Zdroj: Vlastní práce

Pro účely komparace společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. s jejími dvěma hlavními konkurenty, tj. se společností arvato services k.s. a společností SMS InfoComm (Czech) s.r.o., jsou v *Tabulce č. 3 – Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)* skutečně zahrnuty tržby pouze z opravárenské činnosti. Společnost SMS InfoComm (Czech) s.r.o. dosahovala ve sledovaných obdobích rovněž i tržeb v oblasti prodeje zboží, ale pro účely komparace v této části diplomové práce jsem tyto tržby vyloučila.

Graf č. 1: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní práce

Z Grafu č. 1 – Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč) je zřejmé, že všechny tři sledované společnosti dosahovaly přibližně stejných tržeb. Společnost SMS InfoComm (Czech) s.r.o. vykazovala tržby i v oblasti prodeje zboží ve výši přibližně 250,000 tis. Kč, kterými kompenzovala mírný propad v tržbách za opravárenskou činnost v tomto srovnání. Zajímavé rovněž je, že všechny sledované společnosti zaznamenaly pokles v tržbách v meziročním srovnání. Nicméně, jak jsem již v této diplomové práci zmínila, fakticky společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. vykazuje meziroční nárůst ve vývoji tržeb, protože první její hospodářské období zahrnuje 17 kalendářních měsíců. Pokud tedy víme, že u společnosti arvato services k.s. a společnosti SMS InfoComm (Czech) s.r.o. k tomuto zkreslení nedochází, dovoluji si tvrdit, že společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. v porovnání s konkurencí posilovala a stabilizovala své postavení na trhu v roce 2014, kdy jako jediná byla schopná realizovat růst ve vývoji tržeb, jelikož po přepočtení prvního hospodářského období 2013 společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. na dvanáctiměsíční interval získáváme hodnotu tržeb ve výši cca 319,382 tis. Kč a můžeme tvrdit, že došlo k meziročnímu růstu tržeb o cca 31 %.

3.4.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability posuzují schopnost společnosti generovat zisk. Ve své diplomové práci jsem se věnovala analýze ukazatelů rentability celkových aktiv, rentability vlastního kapitálu a rentability tržeb u analyzované společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. v komparaci na dosahované výsledky jejích konkurentů.

Tabulka č. 4: Vývoj ukazatelů rentability

		Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.	arvato services k.s.	SMS InfoComm (Czech) s.r.o.
ROA = EBIT / aktiva	2013	24.44%	3.35%	-0.44%
	2014	31.50%	-4.21%	14.96%
ROE = zisk po zdanění / vlastní kapitál	2013	99.21%	5.06%	-1.49%
	2014	68.85%	-6.80%	17.68%
ROS = zisk po zdanění / tržby	2013	5.57%	1.66%	-0.61%
	2014	13.37%	-2.24%	9.56%

Zdroj: Vlastní práce

Z údajů dosažených v *Tabulce č. 4 – Vývoj ukazatelů rentability* vyplývá následující.

Ukazatel ROA vyjadřuje rentabilitu celkových aktiv. Společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. v porovnání s konkurencí dosahuje výrazně vyššího zhodnocení celkových aktiv. Nejhůře si stojí společnost arvato services k.s., která v meziročním srovnání zaznamenala pokles tohoto ukazatele a to dokonce do záporných hodnot, což je dáno výsledkem hospodaření v podobě ztráty. Společnost SMS InfoComm (Czech) s.r.o. v meziročním srovnání zaznamenala růst, nicméně zhodnocení celkových aktiv dle ukazatele nedosahuje ani poloviny zhodnocení dosahovaného u společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o., což je ovlivněno při přibližně stejném výsledku hospodaření před zdaněním vyšší hodnotou celkových aktiv u společnosti SMS InfoComm (Czech) s.r.o.

Ukazatel ROE vyjadřuje rentabilitu vlastního kapitálu. Dle hodnot spočítaných v tabulce zcela bezkonkurenčně dosahuje nejlepších výsledků opět společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. V meziročním srovnání sice zaznamenala pokles, nicméně i přesto rentabilita vlastního kapitálu zůstala stále vysoká. Společnost arvato services k.s. dopadla

ve srovnání opět nejhůře a znovu vychází ukazatel v intervalu záporných hodnot, což je opět indikováno výsledkem hospodaření v podobě ztráty. Společnost SMS InfoComm (Czech) s.r.o. v meziročním srovnání ukazatel rentability vlastního kapitálu zvýšila a dostala se do intervalu kladných hodnot.

Ukazatel ROS vyjadřuje rentabilitu tržeb. Při srovnání i tohoto ukazatele si stojí nejlépe společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o., která v meziročním srovnání zaznamenala nárůst obdobně jako společnost SMS InfoComm (Czech) s.r.o. Společnost arvato services k.s. se vlivem výsledku hospodaření v podobě ztráty opět propadla do záporných hodnot.

3.4.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují, v jakém poměru je činnost společnosti financována vlastními a cizími zdroji. Čím je vyšší zadluženost, tím je vyšší riziko věřitelů. Za ideální hodnotu cizích zdrojů se považuje interval 30 % - 60 % [27].

Vyšší hodnoty jsou rizikem pro současné i budoucí věřitele, především pro banku. Nemusí to však znamenat, že podnik nemůže získat úvěr, vykazuje-li rychlý obrát prostředků, vysokou rentabilitu, zvýšení objemu zisku a má příznivý vývoj ukazatelů Rentabilita celkového kapitálu a Rentabilita vlastních prostředků. Vyšší stupeň zadluženosti může být zdůvodněn vyššími stavy rezerv vytvářených pro různé účely na vrub nákladů. Tyto rezervy se vykazují jako cizí zdroj, i když mají charakter vlastních nebo zdrojů vlastním podobných [27].

Tabulka č. 5: Vývoj ukazatelů zadluženosti

		Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.	arvato services k.s.	SMS InfoComm (Czech) s.r.o.
Míra celkové zadluženosti = cizí kapitál / celková aktiva	2013	80.60%	49.79%	43.61%
	2014	64.21%	48.32%	31.73%
Úrokové krytí = EBIT / nákladové úroky	2013	x	9.44	-9.33
	2014	x	-7.47	433.35

Zdroj: Vlastní práce

Z Tabulky č. 5 – Vývoj ukazatelů zadluženosti vyplývá, že zatímco společnosti arvato services k.s. a SMS InfoComm (Czech) s.r.o. jsou financovány z větší části vlastními zdroji, společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. je financována z větší části zdroji cizími. Je pravda, že v meziročním srovnání došlo ke snížení poměru financování cizími zdroji k vlastním zdrojům. Do značné míry má na ukazatel vliv skutečnost, že společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. v uplynulých obdobích neinvestovala do dlouhodobého majetku a neměla ani vlastní zásoby na skladě. Společnosti arvato services k.s. a SMS InfoComm (Czech) s.r.o. vykazují v meziročním srovnání stabilní poměr mezi financováním vlastním a cizím kapitálem.

Ukazatel **úrokového krytí** nám udává, kolikrát EBIT pokrývá nákladové úroky společnosti. Optimální hodnota by se měla pohybovat nad 6, za kritickou hodnotu považujeme tu, která je nižší než 3 [28]. Pro společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. nebyl tento ukazatel počítán, protože nákladové úroky vykazované ve Výkazu zisku a ztráty jsou nulové. I když je dle výkazu Rozvaha činnost společnosti financována převážně z cizích zdrojů, nečerpá společnost žádný úvěr nebo úročenou půjčku například od mateřské společnosti. Společnost arvato services k.s. se v meziročním srovnání propadla z uspokojivé úrovně, tj. ukazatele vyššího než 8, na úroveň neuspokojivou, tj. ukazatel dosahuje nižší hodnoty než 3. Společnost SMS InfoComm (Czech) s.r.o. se naopak v meziročním srovnání posunula z neuspokojivé úrovně na úroveň uspokojivou.

3.4.4 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity mají vypovídací schopnost o platební schopnosti společnosti. Rozlišují se tři stupně likvidity – běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita. Do kalkulace ukazatelů likvidity byl zařazen i výpočet hodnot čistého pracovního kapitálu.

Tabulka č. 6: Vývoj ukazatelů likvidity

		Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.	arvato services k.s.	SMS InfoComm (Czech) s.r.o.
Běžná likvidita = krát. fin. majetek + krát. pohledávky + zásoby / krátkodobá pasiva	2013	1.11	0.77	2.71
	2014	1.48	0.65	3.93
Pohotovostní likvidita = (finanční majetek + krátkodobé pohledávky) / krátkodobá pasiva	2013	1.11	0.69	1.73
	2014	1.48	0.53	2.54
Okamžitá likvidita = finanční majetek / krátkodobá pasiva	2013	0.57	0.05	1.02
	2014	0.85	0.01	1.72
Čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva - krátkodobé závazky	2013	10,466	-37,214	275,033
	2014	66,259	-52,504	327,674

Zdroj: Vlastní práce

Z Tabulky č. 6 – Vývoj ukazatelů likvidity je zřejmé, že hodnoty sledovaných ukazatelů ve společnostech se pohybují kolem doporučených hodnot. Pokud přihlídneme ke skutečnosti, že doporučená hodnota pro běžnou likviditu je 1,5 – 2,5 [28], dovoluji si tvrdit, že nejbližší k této hodnotě je společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. Společnost arvato services k.s. se pohybuje pod doporučenou hodnotou a společnost SMS InfoComm (Czech) s.r.o. se pohybuje nad doporučenou hodnotou. Pro pohotovostní likviditu jsou doporučované hodnoty 0,7 – 1,2 [28], což splňuje pouze společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. Pro okamžitou likviditu jsou doporučované hodnoty 0,2 – 0,5 [28], což v obou sledovaných obdobích splňuje pouze společnost arvato services k.s. Společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. a SMS InfoComm (Czech) s.r.o. se pohybují nad doporučenou hodnotou. Znamená to sice, že by neměly mít problém v oblasti likvidity, nicméně vyšší vázanost finančních prostředků v hotovosti nebo na bankovních účtech než je doporučovaná, znamená, že by finanční prostředky mohly být lépe zhodnocovány například investováním. Čistý pracovní kapitál představuje část volných prostředků, která zůstane společnosti k dispozici po úhradě všech běžných závazků. Společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. dosahuje kladných hodnot, obdobně tak i společnost SMS InfoComm (Czech) s.r.o. Záporné hodnoty vykazuje pouze společnost arvato services k.s.

3.4.5 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity udávají, jak společnost hospodaří se svými aktivy. Ukazatele aktivity je možné počítat buď jako obrát určité položky, čímž zjistíme, kolikrát se daná položka obrátí za daný časový interval. Tato hodnota by měla být co nejvyšší. Rovněž lze počítat i dobu obrátu, kdy výsledek by měl být co nejnižší, tj. doba obrátu co nejkratší.

Pokud kalkulujeme s dobou obrátu pohledávek a dobou obrátu závazků, můžeme vyvodit, že obecně by doba obrátu závazků měla být delší než doba obrátu pohledávek. Pokud bychom získávali výsledky opačné, bylo by zde riziko, že se společnost ocitne v platební neschopnosti a bude tedy nucena řešit problémy s cashflow.

Tabulka č. 7: Vývoj ukazatelů aktivity

		Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.	arvato services k.s.	SMS InfoComm (Czech) s.r.o.
Obrát aktiv = tržby / aktiva celkem	2013	3.46	1.54	1.38
	2014	1.84	1.56	1.26
Doba obrátu pohledávek = pohledávky / (tržby/365)	2013	41.89	67.88	70.28
	2014	75.63	53.87	59.40
Doba obrátu závazků = závazky / (tržby/365)	2013	78.17	110.44	99.25
	2014	120.31	106.43	75.00

Zdroj: Vlastní práce

Z Tabulky č. 7 – Vývoj ukazatelů aktivity je zřejmé, že v roce 2013 společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. výrazně vynikala v případě ukazatele **obratu aktiv** v porovnání s konkurencí. Následující období nicméně došlo ke stabilizaci všech tří sledovaných společností na stejnou úroveň.

Z hlediska ukazatelů doby obrátu pohledávek a závazků vychází všechny tři sledované společnosti příznivě. Všechny společnosti dosahují v obou sledovaných obdobích doby obrátu závazků delší než je doba obrátu pohledávek, což znamená, že by se neměly potýkat s problémy v oblasti cashflow. Takto bych hodnotila situaci pouze na obecné úrovni. Nicméně je třeba na tyto dva ukazatele nahlížet i v širších souvislostech. Je zřejmé, že cílem společnosti by mělo být, aby doba obrátu pohledávek byla co nejkratší. Společnostem arvato services k.s. a SMS InfoComm (Czech) s.r.o. se v meziročním srovnání podařilo

srazit dobu obratu jejich pohledávek v obou případech o více jak deset dní. Bohužel společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. má v meziročním srovnání nárůst doby obratu pohledávek o více jak 30 dní. Když usoudíme, že doba obratu pohledávek více či méně odráží, jak velká je vyjednávací schopnost společnosti vůči odběratelům, je zde zcela zřejmé, že existence pouze jednoho hlavního zákazníka představuje skutečně velké riziko pro společnost, protože samotný zákazník společnosti si je své vyjednávací síly více než vědom. Společnosti arvato services k.s. a SMS InfoComm (Czech) s.r.o. z pohledu vyjednávací síly vůči odběratelům v meziročním srovnání značně posílily své pozice. Na druhou stranu můžeme tvrdit, že opačný trend je zřejmý při analýze doby obratu závazků. V tomto případě společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. značně posílila svou vyjednávací schopnost vůči dodavatelům, kdy došlo k prodloužení doby obratu závazků o více jak 40 dní. Společnosti arvato services k.s. a SMS InfoComm (Czech) s.r.o. v této oblasti zaznamenali pokles. Společnost arvato services k.s. pouze nepatrný a společnost SMS InfoComm (Czech) s.r.o. o více jak 20 dní.

3.4.6 Ukazatel nákladovosti

Ukazatel nákladovosti vyjadřuje, jaká část z 1 Kč tržeb připadá na celkové náklady společnosti [28]. Při analýze nákladů se hodnotí jak vývoj celkových nákladů, tak i dílčích složek nákladů. Zvýšení nákladů za dané období za nezměněných ostatních podmínek svědčí o ne hospodárnosti společnosti. Vývoj absolutní výše nákladů je nutné porovnávat vždy v souvislosti s vývojem absolutních tržeb. Analýza nákladovosti má vyšší vypovídací schopnost než analýza absolutních nákladů.

Tabulka č. 8: Vývoj ukazatele nákladovosti

		Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.	arvato services k.s.	SMS InfoComm (Czech) s.r.o.
Ukazatel nákladovosti celkových nákladů = náklady / tržby = 1 - (zisk / tržby)	2013	0.94	0.98	1.01
	2014	0.87	1.02	0.83
Ukazatel nákladovosti osobních nákladů = osobní náklady / tržby	2013	0.47	0.32	0.34
	2014	0.45	0.32	0.35
Ukazatel nákladovosti výkonové spotřeby = náklady materiálu, energií a služeb / tržby	2013	0.44	0.64	0.88
	2014	0.38	0.65	0.45
Ukazatel nákladovosti ostatních provozních nákladů = ostatní provozní náklady / tržby	2013	0.01	0.00	0.03
	2014	0.00	0.00	0.00
Ukazatel nákladovosti ostatních finančních nákladů = ostatní finanční náklady / tržby	2013	0.05	0.01	0.04
	2014	0.02	0.00	0.04

Zdroj: Vlastní práce

Z Tabulky č. 8 – Vývoj ukazatele nákladovosti vyplývá, že společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. v analyzovaném období dosahovala výsledku hospodaření v podobě zisku, jelikož hodnota ukazatele je menší než 1. Z výsledků tedy vyplynulo, že v prvním hospodářském období společnosti každá 1 Kč tržeb přispívala 94 haléři na náklady společnosti, v druhém období klesl tento příspěvek na 87 haléřů. Všechny nákladové položky jsou v meziročním srovnání srovnatelné a nedošlo tedy k žádnému významnému výkyvu. Pokles u nákladovosti výkonové spotřeby z hodnoty 0.44 na 0.38 lze vyhodnotit jako úspěšný proces postupného snižování nákladů na materiál, energie a služby. Konkurenční společnosti arvato services k.s. a SMS InfoComm (Czech) s.r.o. nedosahovaly v obou sledovaných obdobích hospodářského výsledku v podobě zisku. Nicméně v roce 2014 společnost SMS InfoComm (Czech) s.r.o. dosáhla nižší nákladovosti než společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. o 0.04 hodnoty ukazatele. Společnost arvato services k.s. má v meziročním srovnání všechny ukazatele nákladovosti naprosto vyrovnané. Z výsledků lze tedy usuzovat, že během srovnávaných období společnost nepodnikla žádné výrazné změny v oblasti mezd nebo snižování nákladů souvisejících s výrobou. Společnost SMS InfoComm (Czech) s.r.o. vykázala v meziročním srovnání pokles ukazatele nákladovosti výkonové spotřeby z hodnoty 0.88 na 0.45. Z výsledků lze usuzovat, že došlo k téměř polovičnímu snížení nákladů souvisejících s procesem výroby.

3.5 Zaměstnanci

Jedním z rizik, se kterými se společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. musí vypořádávat je riziko v souvislosti se zaměstnanci. Společnost se pohybuje ve vysoce specializovaném oboru, ve kterém zaškolení zaměstnanců i na nejnižších pracovních pozicích trvá měsíce a ne vždy jsou zaměstnanci schopni nároky společností na ně kladené zvládnout. Trh práce v Brně pro řadové pozice operátorů ve výrobě začíná být v poslední době značně vyčerpán. Z tohoto důvodu se společnost snaží formou různých kampaní v rádiu, inzercí v novinách, prezentací společnosti na internetu na pracovních portálech a rovněž i na Facebooku, roznosem letáčků do schránek motivovat potencionální zaměstnance i na Kyjovsku a v oblasti Hodonína. Pro tyto zaměstnance organizuje svozy firemním autobusem, na který zaměstnancům částečně přispívá. Náklady na zaučení jednoho nového zaměstnance jsou poměrně vysoké a cílem je tedy snižovat jejich fluktuaci na co nejnížší úroveň. V současné době se fluktuace zaměstnanců pohybuje kolem 15 %, přičemž největší počet zaměstnanců odchází v prvním roce pracovního poměru ve společnosti, v druhém roce se tato fluktuace snižuje a po ukončení druhém roce pracovního poměru ve společnosti je již fluktuace téměř nulová. Tato skutečnost do značné míry vypovídá o tom, že společnosti se daří selektovat ty nejlepší specialisty pro jednotlivé oblasti a vytvářet pro ně takové pracovní podmínky, díky kterým jsou loajální vůči společnosti a nechtějí si hledat pracovní uplatnění u konkurenčních společností.

Pro vysoce kvalifikované pracovní pozice například na zaměstnance v oddělení reworku, kde zaměstnanci vymýšlejí a testují stále nové a nové postupy a technologie pro zefektivnění jednotlivých oprav, jsou společností organizovány různé prezentace na veletrzích nebo akcích pro studenty se zaměřením na elektroniku a mikroelektroniku. Čerství absolventi nebo studenti doktorského studia jsou pro společnost zajímaví, protože jejich ochota učit se zavedené postupy ve společnosti a současně pracovat na jejich zlepšení v souladu s jejich teoretickými znalostmi získanými při studiu na vysoké škole, je vysoká.

Vysoká fluktuace zaměstnanců by tedy představovala riziko pro výkonnost společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. Odchod kvalifikovaných zaměstnanců by mohl

znamenat velkou ztrátu pro společnost a její ekonomickou výkonnost. Tito zaměstnanci se neustále podílí na zefektivňování procesů oprav, ať již z pohledu úspory nákladů potřebných na vynaložení oprav defektních jednotek nebo na snižování časové náročnosti jednotlivých oprav. Snížení časové náročnosti každé jednotlivé opravy znamená, že zaměstnanci v opravárenské dílně jsou schopni opravit větší objem defektních jednotek. Zvýšení objemu oprav defektních jednotek znamená růst tržeb o dané zvýšení objemu oprav. Je tedy více než žádoucí, aby zaměstnancům společnost věnovala velkou pozornost, poskytovala příznivé pracovní prostředí, propracovaný systém zaměstnaneckých benefitů a možnost se dále vzdělávat pomocí různých kurzů a školení.

V současné době společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. propracovává svůj systém zaměstnaneckých benefitů a odměňování zaměstnanců. Nad rámec hrubé mzdy mají zaměstnanci možnost získávat měsíční a roční bonusy v souvislosti s jejich výkonností v daném období, které jsou mezi zaměstnanci více než oblíbené. Rovněž mají možnost získat referral bonusy, pokud doporučí na obsazovanou pozici vhodného kandidáta, který je na základě výběrového řízení nakonec přijat. Ze zaměstnaneckých benefitů jim společnost nabízí týden dovolené navíc, home office, flexibilní pracovní dobu pro indirect zaměstnance, životní pojištění, příspěvek na penzijní spoření, příspěvky na stravování v závodním stravování, jazykové kurzy, příspěvky na kartu Multisport, systém cafeteria, program dobrovolnictví a různé firemní akce, které slouží k upevňování vzájemných vztahů zaměstnanců na i mimo pracoviště. Pochopitelně pro nejvýše postavené zaměstnance jsou zde zaměstnanecké benefity v podobě služebního vozu, služebních telefonů, náhrad za opotřebení vlastního vozu stanoveného měsíčním paušálem a mnoho dalších.

Jedním z dalších potencionálních benefitů, který by zaměstnanci zcela jistě ocenili, by mohly být tzv. sick days, neboli dny volna ze zdravotních důvodů, během kterých by zaměstnanec mohl zůstat doma i bez lékařského potvrzení, a dny by mu byly proplaceny, jako kdyby byl v práci. V současné době tyto několikadenní absence jsou řešeny pouze na úrovni zaměstnanců, kteří nejsou přímo zapojeni do procesu na výrobních linkách, kteří při náhlém onemocnění čerpají dny na home office.

Zaměstnanecké benefity mají sloužit jako motivační složka pro zaměstnance a podporovat snižování fluktuace stávajících zaměstnanců. Nicméně snaha o udržení stávajících zaměstnanců je jen jedna část problematiky rizika, kterému musí společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. čelit. Trh práce v Jihomoravském kraji začíná být vyčerpán a je velice problémové nacházet stále nové a nové zaměstnance s potřebnou kvalifikací pro vysoce specializované opravy.

Oddělení reworku je pro společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. rovněž poměrně klíčovým při dosahování jejích cílů a tvorbě zisku. Je tedy třeba stále toto oddělení rozvíjet, motivovat zaměstnance na tomto oddělení a díky nim si udržovat postavení technologického leadera i nadále. Zaměstnanci na oddělení reworku jsou rovněž jedni z klíčových zaměstnanců společnosti, neboť díky nim je společnost schopna implementovat do zavedených procesů další a další úsporná opatření a stále zvyšovat kvalitu svých poskytovaných služeb pro svého zákazníka. Odchod těchto zaměstnanců ke konkurenci by mohl být pro společnost rizikový, neboť by nepřišla jen o schopné a vysoce kvalifikované zaměstnance, ale rovněž i o cenné know-how.

V současné době celkový počet zaměstnanců společnosti je cca 520. Společnost rozděluje zaměstnance na tzv. direct zaměstnance, kteří se přímo podílejí na procesu výroby a tzv. indirect zaměstnance, kteří se na procesu výroby přímo nepodílejí (jedná se především o zaměstnance z kanceláří apod.). Při pravidelném reportingu zaměstnanci na oddělení HR rozlišují složení zaměstnanců nejen na direct zaměstnance a indirect zaměstnance, ale je sledováno další dělení na muže a ženy a věková struktura. Kvalifikační strukturu zaměstnanců společnost nesleduje s rozdělením na direct a indirect zaměstnance a ani nezohledňuje při tomto sledování věkovou strukturu.

Tabulka č. 9: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví

	Direct zaměstnanci	Indirect zaměstnanci	Celkem
Muži	178	53	231
Ženy	241	48	289
Celkem	419	101	520

Zdroj: Vlastní práce

Z Tabulky č. 9 – Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví vyplývá, že společnost zaměstnává cca 4/5 zaměstnanců s přímou účastí na procesu oprav. Poměr muži a ženy je značně vyrovnaný, z čehož lze vyvodit, že práce není příliš fyzicky náročná a je vhodná pro zaměstnance bez ohledu na pohlaví. Při procesu oprav je kladen velký důraz na manuální zručnost a pečlivost.

Tabulka č. 10: Věková struktura zaměstnanců

Věková struktura	Direct zaměstnanci	Indirect zaměstnanci	Celkem
18 - 25	89	5	94
26 - 35	194	54	248
36 - 45	91	39	130
46 - 55	35	2	37
56 - 65	10	1	11
Celkem	419	101	520

Zdroj: Vlastní práce

Z Tabulky č. 10 – Věková struktura zaměstnanců vyplývá, že největší počet zaměstnanců společnosti je v pásmu 26 – 35 let. Pro tuto věkovou kategorii je typické, že zaměstnanci mají již ukončené vzdělání a plánují nebo mají již své rodiny. Jsou jednou z klíčových věkových skupin, které je třeba motivovat prostřednictvím každoročního zvyšování mezd a zaměstnaneckých benefitů. V tomto věkovém pásmu se dá předpokládat, že mají již naučené pracovní postupy, které společnost po nich požaduje a svými náměty na zlepšení na základě detailních znalostí postupů mohou významně přispívat ke zvyšování výkonnosti společnosti. Druhou nejvíce zastoupenou věkovou skupinou je skupina 36 – 45 let, ve které lze předpokládat zaměstnance, kteří očekávají stabilní pracovní zázemí. Třetí nejpočetnější

věkovou skupinou jsou mladí zaměstnanci do 25 let, u kterých lze předpokládat, že jsou čerstvě po škole nebo ještě při práci studují, nemají ještě založené rodiny a rozmyšlí se, co budou v životě dělat. Tuto věkovou skupinu je důležité motivovat prostřednictvím různých zaměstnaneckých benefitů pro trávení volného času a prostřednictvím různých firemních akcí. Věkové skupiny 46 – 55 let a 56 – 65 let jsou nejméně zastoupené a u těchto věkových skupin lze očekávat, že jejich primární očekávání od zaměstnání jsou stabilita a jistota. Zaměstnanci těchto věkových skupin potvrzují, že práce je vhodná pro všechny zaměstnance nejen bez ohledu na pohlaví ale i bez ohledu na věk.

Tabulka č. 11: Kvalifikační struktura zaměstnanců

Kvalifikační struktura	Počet zaměstnanců
Základní	6
Středoškolské bez maturity	193
Středoškolské s maturitou	248
Vyšší odborné	4
Vysokoškolské	69
Celkem	520

Zdroj: Vlastní práce

Z Tabulky č. 11 – Kvalifikační struktura zaměstnanců vyplývá, že největší procento zaměstnanců je zastoupeno s dosaženým vzděláním s maturitou, následuje středoškolské vzdělání bez maturity, vysokoškolské, vyšší odborné a základní. V kategorii dosaženého vzdělání na úrovni základní pracuje ve společnosti pouze 6 zaměstnanců. Je to tedy potvrzení toho, že společnost skutečně vyhledává kvalifikované zaměstnance, kteří mají dosaženo alespoň středoškolské vzdělání. Na vedoucí pozice jsou přijímáni lidé s vysokoškolským vzděláním. Toto tvrzení lze opřít i o výsledky prezentované v Tabulce č. 9 – Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví, ze které je zřejmé, že přibližně stejný počet zaměstnanců zapojených do přímého procesu oprav, tj. pracujících ve výrobní hale na linkách, odpovídá zaměstnancům s dosaženým středoškolským vzděláním. Indirect zaměstnanci pracující převážně v kancelářích mají vzdělání spíše vysokoškolské.

3.6 Systém řízení kvality

Společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. získala certifikaci ISO 9001, což je pro ni pouze základní dokument certifikace jakosti. Ve společnosti je celé oddělení kvality pod vedením Quality Managera, které návazalo v systému řízení jakosti na systém uplatňovaný již v předchozích letech, kdy servisní středisko vlastnila ještě společnost Motorola Solutions Inc. V systému řízení jakosti jsou tedy uplatňovány zásady Six Sigma, Lean a všechny vstupy i výstupy podléhají statistické kontrole.

Sanmina politika jakosti je zaměřena na poskytování excelentní výkonnosti, flexibility a technologické úrovně, která překračují očekávání zákazníků na kvalitu, dodávání a služby. Sanmina se rovněž zavazuje k vývoji, zavedení a neustálému zlepšování svého systému řízení kvality.

Cíle společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. jsou následující:

- Dodání na čas – ON TIME DELIVERY (OTD)
- Dodržet požadovanou kvalitu oprav – Bounce – Repeat repair (jednotka vrácena do 30 dní od původní opravy)

Cíle kvality týmu ve společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. jsou následující:

- Dashboard pro Brno workshop + podpora ostatním workshopům (RSA, SLC, ISP)
- L2 RR Net (změna pro tento rok je nereportování RR Gross)
- Scorecard zákazníci (nový scorecard zákazník Royal Mail)
- L3 DFR (15% zlepšení)

V oblasti auditů jsou cíle ve smyslu plnění plánu auditů (QMS, ESD, Manufacturing / Process, 5S, Linkové a FF / DCN audit), optimalizace auditů (nové, efektivnější line audit checklisty), projít interním ISO auditem (ISO 9001, ISO 14000) a projít zákaznickým Zebra auditem.

V oddělení kvality rovněž probíhají zvláštní projekty, u kterých jsou cíle nastavené z pohledu úspory nákladů. Cílem je uspořít ročně 250K USD na projektech Quick Win a projektech pro UK.

V oblasti Lean 6Sigma je kladen důraz na efektivní administrace a vedení „Idea per Head“ projektu a cílem rovněž je proškolit minimálně 10 kandidátů na úroveň Blue Belt.

Činnosti oddělení kvality zahrnují reklamační řízení (Repeat Repairs), audity, Lean aktivity, naplňování zákaznických standardů kvality a technická školení zákazníků.

Reklamační řízení (Repeat Repairs) zahrnují monitorování trendů, analyzování příčin a nápravné akce.

V rámci činnosti auditů jsou zastřešovány tyto druhy auditů:

- QMS / EMS – auditování systému kvality dle ISO 19011,
- Manufacturing / Process Audits – auditování klíčových procesů,
- Linkové audity – znalosti opravárenských postupů a zodpovědností,
- 5S audity – auditování uspořádání pracovišť a udržování pracovišť v čistotě,
- FF / DCN audity – auditování zavedených technických změn,
- OBA – rozšířené QA testy opravených přístrojů,
- ISP audity dle požadavků zákazníka.

V oblasti naplňování zákaznických standardů kvality je oddělení kvality prvním, kdo kontaktuje zákazníka v případě stížnosti, podílí se na tvorbě QA standardů – kosmetická kritéria a schvalování dokumentace (opravárenské instrukce, interní procedury).

Poskytování technických školení pro zákazníky Tesco, Kratzer, Geodis (GLS), TNT NL, The Barcode Warehouse, Peak-Ryzex, Trans'O'Flex a Belgian Post.

3.7 Informační systémy a outsourcing

Společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. využívá systém Oracle, který je využíván na celé korporátní úrovni. Pro řízení ve výrobní hale a plánování materiálu je využíván

program Tesseract. Dále zaměstnanci ve vedení společnosti používají běžné kancelářské programy MS Office. Docházka je vedena v lokálním SW Ron, kde je rovněž možné plánovat si absence, školení, je zde evidence ochranných pomůcek vydaných každému zaměstnanci apod. Mzdy jsou zpracovávány externí společností v programu Helios.

Společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. využívá outsourcingu pro bezpečnostní služby, které zajišťuje společnost G4S Secure Solutions (CZ), a.s., a dále pro služby zpracování mzdové a personální agendy, které zajišťuje společnost Contract Administration, spol. s r.o. a uklízeční služby jsou zajišťovány společností Clarima, s.r.o.

3.8 Controlling a reporting

Reporting ve společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. probíhá na všech odděleních zmiňovaných na *Obr. 5 – Organizační struktura společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.* na denní, týdenní a měsíční bázi. Některé reporty jsou pouze pro lokální užití, jiné jsou lokálně zpracovávány a posílány na korporátní úroveň v US. Každé oddělení má vnitřními předpisy stanoveno, jaké reporty a s jakou frekvencí musí reportovat. Rovněž je vnitřními předpisy stanoveno, jak mají být tyto reporty zpracovávány, uchovávány a jak mají být řešeny případné nesrovnalosti.

Controlling ve společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. spadá na oddělení Finance, kde jsou dva zaměstnanci zabývající se controllingem. Jedná se o pozici Plant Controller a Finance Analyst Senior. Ve skupině Sanmina je organizační struktura v modelu, že až po CFO na korporátní úrovni jsou finance striktně odděleny na oddělení controllingu a oddělení statutárních financí, aby nemohlo docházet k vzájemnému ovlivňování. Tímto má být zajištěna nezávislost a transparentnost finančních výkazů v rámci roční účetní závěrky a statutárního auditu.

3.9 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí celkovou situaci společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. na českém trhu. Analýza silných a slabých stránek společnosti je zaměřena především na

interní prostředí společnosti, zatímco analýza příležitostí a hrozeb je zaměřena na externí prostředí společnosti. Silné a slabé stránky společnosti jsou chápány jako interní faktory, které může společnost ovlivnit. Příležitosti a hrozby jsou naopak chápány jako externí faktory, které společnost nemá možnost plně kontrolovat nebo ovlivnit.

Obr. 6: SWOT analýza společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.

SILNÉ STRÁNKY * kvalifikovaní zaměstnanci * vysoká kvalita poskytovaných oprav * dodržování smluvních termínů	SLABÉ STRÁNKY * zaměření výhradně na opravy (minimální výrobní činnost) * závislost na spolehlivosti dodávek (absence skladu) * fluktuace zaměstnanců v prvním roce trvání PP
PŘÍLEŽITOSTI * získání dalšího velkého zákazníka * propagace společnosti mezi studenty * výhodná poloha ČR pro vytvoření globálního opravárenského centra	HROZBY * vyjednávací síla dodavatelů * vyjednávací síla odběratelů * pouze jeden hlavní zákazník * klesající trend v odvětví opravárenských služeb

Zdroj: Vlastní práce

Z Obr. 6 – SWOT analýza společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. je zřejmé, že mezi **silné stránky společnosti** patří především její kvalifikovaní zaměstnanci, díky kterým si společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. postupně získává a upevňuje postavení technologického leadera. Vysoká kvalita poskytovaných oprav je rovněž jednou ze silných stránek společnosti, kdy společnost klade důraz na takovou úroveň kvality, která vysoce překračuje i samotná očekávání zákazníka. Mezi silné stránky společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. zcela jistě patří i dodržování smluvních termínů odsouhlasených se zákazníkem.

Za **slabé stránky společnosti** Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. je považováno zaměření výhradně na opravy. Ve společnosti je pouze minimální výrobní činnost s ohledem na celkový objem poskytovaných služeb prakticky zanedbatelná. S ohledem na skutečnost, že společnost má pouze jednoho zákazníka, pro kterého poskytuje výhradně opravy, je závislá nejen na tomto jednom zákazníkovi, ale i na vývoji, kolik defektních jednotek v daném období bude třeba opravit. Predikce toho, kolik se v každém období porouchá zařízení potřebných servisovat, je obtížná. Důležitý je i vývoj na trhu s opravárenskou činností,

který má dlouhodobě klesající trend. Společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. nemá ve svém majetku zásoby, protože veškeré dodávky jsou přímo dodávány na opravy dle zakázek přímo od zákazníka Zebra Technologies. Pokud dojde k výpadku dodávky ze strany dodavatele, je zde hrozba, že společnost nebude schopna dodržet smluvní termín dokončení zakázek. V prvním roce trvání pracovního poměru dochází k největší fluktuaci zaměstnanců. Tato fluktuace je dána vysokými nároky kladenými na zaměstnance s ohledem na časové normy jednotlivých oprav, manuální zručnost, pečlivost a časovou flexibilitu.

Z externích faktorů **v oblasti příležitostí** pro společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. je spatřováno především získání dalšího hlavního zákazníka, který by pomohl značně snížit riziko vyplývající ze závislosti pouze na jednom zákazníkovi. Rovněž propagace společnosti mezi studenty v oblasti elektroniky a mikroelektroniky je příležitostí, jak získat kvalifikované zaměstnance vystudované v oboru, ve kterém společnost podniká. Příležitostí je i výhodná poloha České republiky uprostřed Evropy, která by mohla sloužit pro vytvoření servisního střediska pro celou Evropu za vysoce konkurenční ceny.

Z hrozeb pro společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. byla identifikována vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla odběratelů. Společnost je závislá na smluvních dodavatelích, které nemůže libovolně měnit a od kterých nakupuje mnohdy specifické produkty. Vyjednávací síla odběratelů souvisí s existencí pouze jednoho hlavního zákazníka Zebra Technologies. Hrozbu pro společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. může představovat i klesající trend na trhu opravárenských služeb.

4 VLASTNÍ NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato část diplomové práce bude věnována mým vlastním návrhům a doporučením společnosti Sanmina-SCI Czech Republic, s.r.o. pro další působení na trhu.

Z provedených analýz v této diplomové práci vyplynulo, že společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. se jeví jako finančně stabilní a prosperující společnost. V průběhu sestavování jednotlivých analýz nevyplývaly žádné závažné nedostatky, které by v dané chvíli signalizovaly ohrožení další podnikatelské činnosti společnosti. Zcela jistě rovněž vyplynulo, že v porovnání s jejími dvěma hlavními konkurenty společnostmi arvato services k.s. a SMS InfoComm (Czech) s.r.o. si stojí buď srovnatelně nebo dokonce lépe než její konkurence.

Hodnocení pomocí analýzy trhu, Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy ukázalo, že si společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. již krátce po svém vzniku buduje silné postavení na trhu a snaží se pracovat na zvětšování tržního podílu. Současně tyto analýzy pomohly identifikovat rizika, kterým při své podnikatelské činnosti musí čelit a se kterými je třeba kalkulovat při tvorbě finančních a strategických plánů.

Hodnocení prostřednictvím finanční analýzy pomocí poměrových ukazatelů prokázalo, že v meziročním srovnání společnost upevňuje svou pozici na trhu a lze ji hodnotit jako poměrně stabilní. Již ve svém prvním hospodářském období generovala kladný hospodářský výsledek v podobě zisku, který ve druhém zdaňovacím období více než zdvojnásobila. Ukazatele rentability v meziročním srovnání vyšly velice příznivě a významně lépe než konkurenčním společnostem arvato services k.s. a SMS InfoComm (Czech) s.r.o.

Je třeba si uvědomit, že skutečnost, kdy si společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. stojí v meziročním srovnání velice dobře a na základě výsledků dosažených prostřednictvím provedených analýz i významně lépe než konkurenční společnosti porovnávané v této diplomové práci, není samozřejmost. Stejně jako všechny ostatní společnosti i společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. musí čelit rizikům v souvislosti

se svou podnikatelskou aktivitou, a proto je vhodné navrhnout společnosti možná řešení a doporučení, aby rostoucí tendence, která v meziročním srovnání prvních dvou hospodářských období je patrná, zůstala zachována. Vzhledem k tomu, že na výkonnost společnosti mají vliv různé faktory, rozhodla jsem se tuto část diplomové práce věnovat zlepšením v oblasti HR společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o., neboť jak vyplynulo z analytické části, kvalifikovaní zaměstnanci jsou skutečnou devizou společnosti a z tohoto důvodu je nutné neustále prohlubovat a zkvalitňovat péči o zaměstnance, což má přispívat k udržení si stávajících kvalifikovaných zaměstnanců na všech pozicích společnosti a rovněž je třeba zefektivňovat nábor zaměstnanců nových, kteří nebudou odcházet, případně nebudou propouštěni během zkušební doby pro nenaplnění očekávání z jejich strany nebo strany společnosti. Stabilita zaměstnanců je významným faktorem ke zvyšování výkonnosti společnosti. Rovněž optimalizace outsourcovaných služeb v oblasti mezd a personalistiky, které nejsou příliš rentabilní s přihlédnutím k jejich finanční náročnosti, se mi jeví jako cesta ke zvyšování výkonnosti společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.

4.1 Tržby a optimalizace outsourcingu mezd a personální agendy

Tržby u společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. v meziročním srovnání po přepočtení na jejich měsíční hodnotu vzrostly.

V kategorii tržeb ovšem spatřuji jedno velké nezanedbatelné riziko. Veškeré tržby vyjma drobných příležitostných zakázek jsou realizovány prostřednictvím jednoho hlavního zákazníka Zebra Technologies. Povinné zveřejnění výroční zprávy na internetu značně posiluje vyjednávací pozici odběratele o nastavení cen v ceníku poskytovaných služeb. Z tohoto důvodu jakékoliv úvahy o dalším zvyšování tržeb prostřednictvím zvýšení cen nejsou možné. Ceny jsou v současné době nastavené na nejvyšší možnou úroveň s ohledem na akceptovatelnost ze strany zákazníka a samozřejmě i ve srovnání s konkurencí.

Pokud tedy z možností, kterými můžeme dosáhnout zvýšení tržeb ve společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o., jsem vyloučila možnost prostřednictvím zvýšením smluvních

cen v ceníku, zbývají nám už jen možnosti pro zvyšování tržeb v podobě zvýšení objemu poskytovaných služeb nebo snižování nákladů.

Jako jedna z možností pro zvyšování tržeb se tedy jeví cesta prostřednictvím zvyšování objemu poskytovaných služeb. Jak již bylo zmíněno, společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. se pohybuje na trhu opravárenských služeb, kde lze poměrně obtížně predikovat objem porouchaných nefunkčních zařízení, které budou zaslány do společnosti k opravě. Pro tuto predikci se společnost snaží sledovat na týdenní a měsíční bázi vývoj poptávky po jejích službách a dle toho určit hlavní sezónu, kdy je nejvíce zakázek. Stejně tak se snaží i určit období, kdy je naopak zakázek méně. Toto sledování neslouží jen ke kalkulaci strategických a finančních plánů, ale má rovněž velký význam pro oddělení řízení lidských zdrojů a vedoucích zaměstnanců jednotlivých oddělení, kteří dle toho umožňují zaměstnancům plánovat si dovolenou. Zcela logicky v době, kdy je zakázek spíše méně, je zaměstnancům nabízena možnost dovolené a naopak v době, kdy je zakázek nad rámec výrobní kapacity jsou zaměstnanci požádáni, zda by byli ochotni vykonávat práci na přesčas, případně se nárůst zakázek řeší dohodami o provedení práce nebo dohodami o pracovní činnosti s brigádníky.

Získání alespoň jednoho hlavního zákazníka by pro společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. znamenalo nejen významný nárůst tržeb, ale současně i odstranění rizika výhradní závislosti pouze na jednom zákazníkovi. S ohledem na skutečnost, že společnost je servisním střediskem s vysokou technickou náročností oprav a důrazem na jejich vysokou úroveň kvality s co nejmenším počtem opakovaných reklamací, je prakticky vyloučena propagace formou běžných marketingových praktik ve formě například email marketingu, propagačních letáčků, reklamy v televizi nebo rozhlase apod. Tato forma propagace by oslovovala především koncové uživatele telekomunikačních, elektronických a elektrických zařízení, kteří při jakékoliv závadě těchto zařízení kontaktují přímo své prodejce, kde zařízení zakoupili. Z tohoto důvodu je zřejmé, že společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. se musí sama aktivně snažit a kontaktovat přímo samotné výrobce těchto zařízení s nabídkou výhradního servisního střediska. Zde ovšem narážíme na problém, že ti největší světoví výrobci těchto zařízení mají svá vlastní servisní střediska

nebo využívají již služeb konkurence. Získání nového zákazníka tedy vyžaduje zkušené zaměstnance v oblasti marketingu s obchodním talentem a mimořádnými vyjednávacími schopnostmi. Rovněž se dá předpokládat, že případný nový zákazník bude vyvíjet silný tlak na cenu a z pohledu společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. budou rovněž vyžadovány investice do další kapitálové vybavenosti výrobních linek dle individuálních potřeb na opravy nového zákazníka.

Druhou z možností pro zvyšování tržeb je cesta prostřednictvím snižování nákladů. Společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. je poměrně spořivá a před implementací jakéhokoli nového procesu se snaží již v samotném projektu pro implementaci snížit náklady na co nejnížší úroveň při zachování očekávané kvality zákazníkům, přičemž neustále hledá i další možnosti snižování nákladů. V žádném případě však strategie společnosti nedovoluje, aby došlo k takovému snížení nákladů, které by ohrozilo kvalitu poskytovaných služeb zákazníkovi.

Jednou z možností, jak snižovat náklady společnosti, je problematika outsourcingu. V případě společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. je třeba na outsourcing pohlížet nejen z pohledu jeho zavedení, ale v určitých oblastech i jeho zrušení, protože ne vždy se outsourcing společnosti vyplatí. Hlavní úspora outsourcingu by měla být v nákladech na mzdu zaměstnanců a odvodech na sociální a zdravotní pojištění hrazeném zaměstnavatelem za zaměstnance. Současně je zde i přidaná hodnota, kterou spatřuji v zastupitelnosti. Společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. využívá outsourcing pro mzdové a personální služby, uklízení a pro služby bezpečnostní agentury. Pro tyto služby nemusí společnost řešit potřebu zastupitelnosti jednotlivých zaměstnanců v případě čerpání jejich dovolené nebo absence v práci z důvodu nemoci, protože je povinností poskytovatele outsourcované služby, aby tuto situaci řešil a zajistil náhradu. Rovněž je očekávána stále vysoká kvalita poskytovaných služeb, pro které zaměstnavatel nemusí řešit zvyšování nebo prohlubování kvalifikace svých zaměstnanců. Nicméně cena za poskytované služby v oblasti mezd a personalistiky je poměrně vysoká – pohybuje se cca 150,000 Kč měsíčně a s ohledem na poměrně časté řešení nesrovnalostí mezi mzdovým a finančním oddělením neodpovídá požadované kvalitě na tyto služby.

Na základě dostupné fakturace za tyto služby a předpokládané mzdové náklady pro jednu mzdovou účetní a jednu mzdovou asistentku pro evidenci docházky a řešení nástupů a výstupů zaměstnanců jsem v následující tabulce vyčíslila kalkulaci pro potencionální úsporu v této oblasti. Hrubá mzda pro hlavní účetní je uvažována ve výši 30 000 Kč a hrubá mzda pro mzdovou asistentku je uvažována ve výši 25 000 Kč. Dle informací od poskytovatele outsourcingu víme, že veškeré služby jsou poskytovány pouze v režii těchto dvou zaměstnanců, takže zvýšení počtu zaměstnanců o tyto dvě pracovní pozice na oddělení HR by mělo být dostačující.

Tabulka č. 12: Roční úspora zrušení outsourcingu v oblasti mezd a personalistiky

	Outsourcing	Hrubé mzdy	Zdravotní a sociální pojištění	Náklady na zaměstnance celkem	Úspora
Měsíční náklady	150,000	55,000.00	18,700.00	73,700.00	76,300
Roční náklady	1,800,000	660,000.00	224,400.00	884,400.00	915,600

Zdroj: Vlastní práce

Z Tabulky č. 12 – Roční úspora zrušení outsourcingu v oblasti mezd a personalistiky je patrné, že odstranění outsourcingu v oblasti mezd a personalistiky by znamenalo snížení nákladů společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. téměř na polovinu. V současné chvíli sama společnost má své vlastní lokální oddělení HR, kde pracuje jedna zaměstnankyně na pozici HR Manager a tři další zaměstnankyně na pozicích HR Specialist, které mají zkrácené pracovní úvazky. Z tohoto důvodu zde vidím i možnost zastupitelnosti navzájem po odstranění outsourcingu na evidenci docházky a kalkulaci mezd. Nicméně v tabulce je zahrnuta kalkulace pouze mzdových nákladů na dva nové zaměstnance. Implementace vlastního mzdového oddělení by s sebou přinesla i další vedlejší náklady v souvislosti s vybavením pracovních míst, software na kalkulaci mezd a každoroční školení. V kanceláři společnosti jsou volná pracovní místa vybavená nábytkem, kde by zaměstnanci mohli sedět, stejně jako na oddělení IT jsou notebooky, monitory a další nezbytné vybavení. Zavedení vlastního mzdového oddělení by v tomto ohledu pro společnost neznamenal žádné přímé dodatečné náklady, které by musela vynaložit.

V Tabulce č. 13 – Roční úspora zrušení outsourcingu včetně vedlejších nákladů je kalkulována konečná úspora se zohledněním souvisejících nákladů spojených s implementací vlastního mzdového oddělení.

Tabulka č. 13: Roční úspora zrušení outsourcingu včetně vedlejších nákladů

	Úspora na mzdových nákladech	Školení zaměstnanců	Software	Servisní podpora software	Úspora celkem
Měsíční náklady	76,300	-	-	-	76,300
Roční náklady	915,600	5,000	40,000.00	10,000	860,600

Zdroj: Vlastní práce

Z Tabulky č. 13 – Roční úspora zrušení outsourcingu včetně vedlejších nákladů vyplývá, že celková roční úspora po zohlednění vedlejších nákladů v souvislosti se zavedením vlastního mzdového oddělení by činila 860,600 Kč.

Tato úspora by zcela evidentně byla možná uplatnit i na uklízecké služby a služby bezpečnostní agentury, kde měsíční fakturace je rovněž vysoká. Na základě kalkulace pro zrušení outsourcingu a implementaci vlastního mzdového oddělení se domnívám, že forma outsourcingu je finančně výhodná spíše pro malé a střední společnosti, které tímto outsourcingem nemusí zajišťovat každodenní celodenní služby, kdy by zaměstnání vlastních zaměstnanců bylo nevýhodné, protože by zaměstnanec nebyl vytížen po celou svou pracovní dobu. Na druhou stranu lze outsourcing doporučit rovněž i pro velké společnosti, které nechtějí řešit neustálé personální záležitosti v souvislosti se zaměstnanci z titulu jejich zastupitelnosti a počítají s tím, že za tento servis si budou ale muset značně připlatit. Nicméně pro společnosti, které se snaží jít cestou snižování nákladů jakožto prostředku pro zvyšování rentabilnosti tržeb a zvyšování výsledku hospodaření, o velikosti společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. nelze formu outsourcingu jednoznačně doporučit.

Výše tržeb je rovněž ovlivněna skutečností, že společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. obchoduje se svým zákazníkem výhradně v měně USD. Výsledek hospodaření společnosti je v tomto případě významně ovlivňován fluktuací dolaru v obou směrech přes

položku ostatních finančních nákladů nebo ostatních finančních výnosů v závislosti na skutečnosti, zda došlo k realizaci kurzové ztráty nebo kurzového zisku.

4.2 Zaměstnanci

Jak již vyplynulo z analytické části této diplomové práce, vysoce kvalifikovaní zaměstnanci společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. jsou považováni za jednu ze silných stránek společnosti. Z tohoto důvodu je třeba věnovat zvýšenou pozornost péči o stávající zaměstnance a efektivně nabírat zaměstnance nové.

Společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. se již při samotném náboru nových zaměstnanců netají tím, že chce zaměstnávat jen ty nejlepší v daném oboru, kteří mají chuť se dále kontinuálně vzdělávat. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zaměřit se při náboru nových zaměstnanců na jakékoliv nemanážerské pozice na absolventy středních a vysokých škol, případně na studenty posledních ročníků. Zavedení pracovního programu pro studenty posledních ročníků a absolventy by neznamenal ani žádné zvýšené náklady na straně společnosti, jelikož by byli nabíráni studenti dle momentální potřeby společnosti stejně jako jsou nabíráni zaměstnanci v současnosti. Klíčové prvky v tomto programu by byly:

- časová flexibilita na straně studentů, aby byli schopni skloubit studijní povinnosti s povinnostmi pracovními,
- společností poskytnuté zázemí pro praktické uplatnění závěrečných prací studentů,
- při vzájemné spokojenosti s náplní práce na straně studentů a odváděnými výkony na straně společnosti pokračování v pracovním procesu uzavřením pracovní smlouvy na plný úvazek s možností kariérního růstu dle vnitřní politiky společnosti.

Společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. má poměrně propracovaný a rozsáhlý program zaměstnaneckých benefitů pro své zaměstnance. Nicméně z neformální komunikace mezi zaměstnanci vyplývá nespokojenost se závodním stravováním. Někteří zaměstnanci kritizují celkový charakter podávaných pokrmů, jiným zaměstnancům vadí nízký příspěvek společnosti poskytovaný na toto závodní stravování. Aktuální výše příspěvku na stravování činí 39 Kč. Doplatek na hotová jídla (tedy ne minutky) činí cca 27

Kč ze strany zaměstnance. Pokud by se tedy příspěvek ze strany zaměstnavatele zvýšil na 45 Kč, doplatek ze strany zaměstnance by činil cca 21 Kč.

Tabulka č. 14: Zvýšení příspěvku zaměstnavatele na závodní stravování

	Počet zaměstnanců	Měsíční náklady (20 dní)	Roční náklady (240 dní)	Zvýšení nákladů měsíčně	Zvýšení nákladů ročně
Aktuální výše příspěvku (39 Kč)	500	390,000	4,680,000	60,000	720,000
Nová výše příspěvku (45 Kč)	500	450,000	5,400,000		

Zdroj: Vlastní práce

Z tabulky č. 14 – Zvýšení příspěvku zaměstnavatele na závodní stravování vyplývá, že navýšení tohoto zaměstnaneckého benefitu bude pro společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. znamenat měsíční zvýšení nákladů na příspěvek společnosti na stravování zaměstnanců v závodní jídelně o 60,000 Kč, v ročním přepočtu půjde o zvýšení o 720,000 Kč. Pro kalkulaci tohoto zvýšení nákladů byl použit přibližný počet zaměstnanců navštěvujících závodní jídelnu k dnešnímu datu a pro měsíční vyčíslení byl použit měsíční fond pracovní doby ve výši 20 dní. Tento fond tedy sice nezohledňuje absence zaměstnanců z titulu dovolené, náhradního volna, nemoci apod., nicméně společnost počítá stále s pozvolným růstem zaměstnanců (řádově se jedná pouze o několik jednotek měsíčně), což by nezohlednění těchto absencí mělo kompenzovat. S ohledem na dosahovanou výši výsledku hospodaření za jednotlivá zdaňovací období se domnívám, že by toto navýšení již poskytovaného zaměstnaneckého benefitu, bylo zaměstnanci vítané. Sice by stále museli na jednotlivá jídla doplácet, nicméně produkty studené kuchyně jako bagety, toasty, lehké balené saláty by byly již bez doplatku, což by zejména zaměstnanci z výrobních linek ocenili. Skutečnost, že by toto zvýšení bylo zaměstnanci kvitováno i s ohledem na produkty, které by byly zcela bez doplatku opírám o výsledky z neformální komunikace zaměstnanců a jejich aktuálního chování.

Tzv. sick days jsou zaměstnaneckým benefitem dosud ve společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. neuplatňovaným. Ve společnosti je sice zaměstnancům z kanceláří nebo zaměstnancům, kteří se nepřímo podílí na opravárenském procesu, umožněno čerpat místo tzv. sick days dny na home office, nicméně pro řadové zaměstnance společnosti by toto

mohlo být zcela jistě velmi přínosným a zaměstnanci vysoce oceňovaným zaměstnaneckým benefitem. V současné době zaměstnanci z výrobních linek si musí pro dny jednodenní nebo několikadenní nevolnosti vybírat buď dovolenou nebo náhradní volno, pokud nechtějí čerpat pracovní neschopnost dle potvrzení od lékaře.

Z Tabulky č. 15 – Kalkulace nákladů na zavedení sick days ve společnosti vyplývá, že zavedení tohoto zaměstnaneckého benefitu ve společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. by znamenalo roční zvýšení nákladů společnosti o cca 2,512,500 Kč při variantě dotace sick days ve výši 3 dny nebo 4,187,500 Kč při variantě dotace sick days ve výši 5 dní. Pro kalkulaci nákladů na tento benefit byl zvolen průměrný počet zaměstnanců společnosti, průměrná měsíční mzda ve společnosti kalkulovaná včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění, dále přepočtená na denní náhradu včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění, přičemž kalkulace ročních nákladů pro jednotlivé varianty byla provedena takto:

$$\text{roční náklady} = \text{počet zaměstnanců} * \text{denní přepočet} * \text{počet ročních sick days}$$

Při plošném uplatnění sick days se zcela jistě jedná o významnou položku ve zvýšení ročních nákladů. Nicméně absence zaměstnaneckého benefitu ve formě tzv. sick days může společnost značně konkurenčně znevýhodňovat na trhu práce.

Tabulka č. 15: Kalkulace nákladů na zavedení sick days ve společnosti

	Počet zaměstnanců	Průměrná měsíční mzda včetně odvodů	Denní přepočet průměrné mzdy včetně odvodů (20 dní)	Roční náklady
Roční sick days = 3 dny	500	33,500	1,675	2,512,500
Roční sick days = 5 dní	500	33,500	1,675	4,187,500

Zdroj: Vlastní práce

Pokud ovšem opět přihlédneme k dosahovanému výsledku hospodaření v minulých letech, domnívám se, že i tento benefit by mohl být pro společnost akceptovatelný, neboť se jedná v neposlední řadě i o investici do zdraví svých zaměstnanců, kteří v případě několikadenní virózy by měli možnost zůstat doma a rychleji se vyléčit, než když budou chodit dále do

práce a budou šířit nákazu i mezi svými kolegy. Nemocní nebo nachlazení zaměstnanci logicky vykazují nižší výkonnost, která se následně reflektuje ve stanovování nebo úpravě časových norem pro jednotlivé opravy vykonávané na výrobních linkách. Chybně stanovené normy pro dílčí úkoly mohou pro společnost být mnohem více nákladné než poskytování a proplácení zaměstnaneckého benefitu ve formě tzv. sick days.

Některé společnosti, kde majoritní část zaměstnanců pracuje na výrobních linkách, poskytují zaměstnancům příspěvek na ubytování případně možnost bydlení na ubytovně, ať již vlastněné danou společností či smluvně vázané ke společnosti. Společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. tento zaměstnanecký benefit svým zaměstnancům neposkytuje. V tomto ohledu se sice snaží pomáhat zaměstnancům, kteří nejsou přímo z Brna a musí za prací dojíždět tím, že má uzavřenou smlouvu se soukromým dopravcem, který zajišťuje svoz zaměstnanců z Hodonína a Kyjovska, nicméně náklady na dopravu si zaměstnanci hradí v plné výši a platba je zaměstnanci poukazována formou srážky ze mzdy. Pokud přihlédneme ke skutečnosti, že cesta autobusem z Hodonína trvá přibližně hodinu a půl, přičemž zaměstnanci musí být přímo na pracovišti již v 6:00 ráno, domnívám se, že příspěvek na bydlení by mohl rovněž patřit mezi vítané zaměstnanecké benefity ve společnosti. V podstatě by záleželo na zaměstnanci, zda tento zaměstnanecký benefit použije na náklady na dopravu do zaměstnání nebo na ubytování.

Tabulka č. 16: Kalkulace nákladů na zavedení příspěvku na ubytování

	Počet zaměstnanců	Měsíční příspěvek	Měsíční příspěvek včetně odvodů	Roční náklady
Varianta pro příspěvek ve výši 1 000 Kč	500	1,000	1,340	8,040,000
Varianta pro příspěvek ve výši 2 000 Kč	500	2,000	2,680	16,080,000

Zdroj: Vlastní práce

Z Tabulky č. 16 – Kalkulace nákladů na zavedení příspěvku na ubytování vyplynulo, že zavedení tohoto zaměstnaneckého benefitu by pro společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. bylo již poměrně finančně nákladné zejména pro variantu, kdy by smluvní příspěvek

na ubytování zaměstnanci činil 2,000 Kč a následně by v souladu s platnou legislativou podléhal sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Varianta pro příspěvek na ubytování ve výši 1,000 Kč vyšla jako další roční náklady ve výši 8,040,000 Kč. S ohledem na skutečnost, že tento zaměstnanecký benefit lze použít i jako formu zvýšení mzdy, mohl by se ve variantě příspěvku na bydlení ve výši 1,000 Kč stát oblíbeným zaměstnaneckým benefitem na straně zaměstnanců a společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. vytvářet značnou konkurenční výhodu na trhu práce.

Posledním navrhovaným zaměstnaneckým benefitem, který společnost Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. svým zaměstnancům neposkytuje, a který by zcela jistě přispěl ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, je příspěvek zaměstnavatele na předškolní vzdělávání dětí. Problematika zpětného proplácení školného rodičům v rámci ročního zúčtování nebo podaného daňového přiznání za dané zdaňovací období prakticky zcela pokrývá 100 % uhrazené částky školného, pokud dítě navštěvuje státní předškolní vzdělávací zařízení. Nicméně ne všechny děti jsou na základě výběrového řízení do mateřských škol přijaty a rodiče je následně musí umístit do soukromých mateřských škol, kde měsíční školné se pohybuje ve výši cca 6,000 Kč. Zaměstnavatel by tedy na toto školné přispíval poměrnou částí ve výši 3,000 Kč a to jen zaměstnancům, kteří by i přes veškeré úsilí o umístění dítěte do státní mateřské školy, museli dítě umístit do školy soukromé.

Tabulka č. 17: Kalkulace nákladů na zavedení příspěvku na školkovné

	Počet zaměstnanců	Měsíční příspěvek	Měsíční příspěvek včetně odvodů	Roční náklady
Varianta pro příspěvek ve výši 3 000 Kč	20	3,000	4,020	241,200

Zdroj: Vlastní práce

Z Tabulky č. 17 – Kalkulace nákladů na zavedení příspěvku na školkovné je zřejmé, že zavedení tohoto zaměstnaneckého benefitu by bylo využitelné pouze pro několik zaměstnanců společnosti, nicméně by to pro ně mohl být klíčový zaměstnanecký benefit, který by značně podporoval jejich vztah ke společnosti a rovněž pomohl snižovat fluktuaci

zaměstnanců. S ohledem na skutečnost, že umístění dítěte ve státní mateřské škole je zpětně refinancováno státem ve výši 100 %, nejednalo by se ani o žádné zvýhodňování určité skupiny zaměstnanců, které by mohlo zhoršovat vztahy na pracovišti. Kalkulace byla provedena pro předpokládaný počet 20 zaměstnanců a celkové zvýšení ročních nákladů je tedy předpokládáno o 241,200 Kč, což považuji za akceptovatelné. Tento zaměstnanecký benefit by zcela jistě dotvořil celý systém zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.

Z provedených návrhů a doporučení v oblasti zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. jsem sestavila následující *Tabulku č. 18 – Kalkulace nákladů nových zaměstnaneckých benefitů*.

Tabulka č. 18: Kalkulace nákladů nových zaměstnaneckých benefitů

	Varianta minimálních příspěvků	Varianta maximálních příspěvků	Doporučovaná varianta
Příspěvek na závodní stravování	720,000	720,000	720,000
Roční sick days	2,512,500	4,187,500	4,187,500
Příspěvek na bydlení	8,040,000	16,080,000	8,040,000
Příspěvek na školkovné	241,200	241,200	241,200
Celkem roční zvýšení nákladů:	11,513,700	21,228,700	13,188,700

Zdroj: Vlastní práce

Z *Tabulky č. 18 – Kalkulace nákladů nových zaměstnaneckých benefitů* je patrné, že doporučené zaměstnanecké benefity společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. budou mít dopad na růst ročních nákladů při variantě minimálních navrhovaných příspěvků ve výši 11,513,700 Kč a maximálních příspěvků ve výši 21,228,700 Kč. Sestavila jsem doporučenou variantu, ve které jsem zohlednila nejen preference zaměstnanců, ale i finanční náročnost každého benefitu. V doporučené variantě je tedy zahrnut příspěvek na závodní stravování ve výši 45 Kč za každý odpracovaný den, roční sick days ve výši 5 dní, příspěvek na bydlení ve výši 1,000 Kč a příspěvek na školkovné pro předpokládaný počet 20 zaměstnanců ve výši 3,000 Kč.

4.3 Vliv navrhovaných opatření na výkonnost společnosti

Společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. bylo v prvním kroku navrženo zrušení outsourcingu v oblasti mezd a personalistiky spojené s implementací vlastního mzdového oddělení a v druhém kroku propracování systému zaměstnaneckých benefitů o benefity, které v současné době společnost zaměstnancům nenabízí pro posílení motivace a loajality zaměstnanců vůči společnosti a pro snižování procenta fluktuace zaměstnanců především v prvním a druhém roce trvání pracovního poměru.

Vliv zrušení outsourcingu v oblasti mezd a personalistiky spojené s implementací vlastního mzdového oddělení bude mít za následek zvýšení výkonnosti společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. měřitelné pomocí finančních ukazatelů.

Tabulka č. 19: Kalkulace vlivu zrušení outsourcingu na výsledek hospodaření

	Implementace vlastního mzdového oddělení
Zvýšení výsledku hospodaření před zdaněním	860,600
Daň z příjmů právnických osob (19 %)	163,514
Zvýšení výsledku hospodaření po zdanění	697,086

Zdroj: Vlastní práce

Z Tabulky č. 19 – Kalkulace vlivu zrušení outsourcingu na výsledek hospodaření vyplývá, že touto změnou dojde ke zvýšení výsledku hospodaření po zdanění ve výši 697,086 Kč. Z uvedeného tedy lze vyvodit závěr, že zrušení outsourcingu v oblasti mezd a personalistiky a implementace vlastního mzdového oddělení bude vést ke zvýšení výkonnosti společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. Při kalkulaci nebyly zohledněny zaměstnanecké benefity nabízené společností. Důvodem, proč zohledněny nebyly, je skutečnost, že všechny zaměstnanecké benefity jsou volitelné a není povinností zaměstnance je čerpat. I v případě, že by dvě nové zaměstnankyně měly zájem o čerpání zaměstnaneckých benefitů, odhaduji růst nákladů na jejich odměny o cca 5,000 Kč, při

kterých uvažují stravování v závodní jídelně, příspěvek na penzijní spoření po ukončení zkušební doby, příspěvek na životní pojištění a navštěvování jazykového kurzu.

Zatímco cílem zrušení outsourcingu v oblasti mezd a personalistiky bylo zvýšení výkonnosti společnosti, potažmo výsledku hospodaření pomocí snižování nákladů, cílem zavedení nových zaměstnaneckých benefitů do stávajícího systému je zvyšování výkonnosti společnosti nebo alespoň její udržení na současné úrovni pomocí snižování fluktuace zaměstnanců. Snížení fluktuace zaměstnanců bude pro společnost znamenat:

- zvýšení výkonnosti z důvodu zvýšení efektivity zaměstnanců, kdy snížení odchodu kvalitních, výkonných a loajálních zaměstnanců povede ke zvýšení efektivity při plnění norem a časových plánů práce;
- snížení možného úniku citlivých informací a obchodního tajemství, kdy toto riziko by mohlo významně ovlivnit konkurenční postavení společnosti na trhu;
- zvýšení výkonnosti z důvodu zlepšení péče o zákazníky, kdy stabilní kolektiv zaučených zaměstnanců může poskytovat více kvalitní služby než kolektiv tvořený nováčky v procesu adaptace;
- zvýšení výkonnosti z důvodu snížení nákladů na výběr a adaptaci nových zaměstnanců;
- zvýšení výkonnosti z důvodu snížení nákladů na vedení personálního oddělení, kdy nižší fluktuace bude znamenat nižší vytíženost tohoto oddělení;
- zvýšení pocitu jistoty u stávajících zaměstnanců a snižování rizika jejich přetížení při zvýšené míře fluktuace, což vede ke snižování nespokojenosti, menšímu výskytu konfliktů, snižování nemocnosti a především snížení nebo odstranění řetězení odchodů zaměstnanců;
- zvýšení důvěryhodnosti coby potenciálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo provést strategickou analýzu společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o., včetně finanční analýzy a navrhnout opatření k udržení, respektive zvýšení výkonnosti společnosti. Součástí návrhů mělo být i jejich ekonomické vyhodnocení.

Hodnocení společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. bylo založeno na údajích získaných z podkladů a informací, které mi byly poskytnuty přímo společností Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o., účetních výkazů a výročních zpráv společností Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o., arvato services k.s. a SMS InfoComm (Czech) s.r.o.

Diplomová práce byla rozdělena na tři hlavní části – část věnovanou teoretickým východiskům, analytickou část a část věnovanou vlastním návrhům a doporučením.

Teoretická část byla zaměřena na definování základních pojmů výkonnosti, finanční analýzu, jakožto tradiční nástroj hodnocení výkonnosti podniku a dále na moderní přístupy hodnocení výkonnosti podniku s přihlédnutím k tržní přidané hodnotě, ekonomické přidané hodnotě, metodě BSC – Balanced Scorecard, Activity-based Costing a Activity-based Management a benchmarkingu.

V analytické části bylo nejprve pojednáno o základní charakteristice podniku Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o., vývoji jeho tržeb a výsledku hospodaření a byly definovány jeho hlavní konkurenti v Jihomoravském kraji. Následně byla provedena finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. ve srovnání s jejími hlavními konkurenty. Provedená finanční analýza odhalila příznivý vývoj společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. Dále byla provedena analýza jednotlivých oddělení společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o., kde byly analyzovány procesy na jednotlivých odděleních a identifikovány případná rizika. Na základě dosud zjištěných informací byla sestavena analýza SWOT, která odhalila silné a slabé stránky společnosti a nastínila příležitosti a hrozby v jeho dalším vývoji.

Poslední část této diplomové práce byla věnována mým vlastním návrhům a doporučením, které byly směřovány ve vazbě na problematiku zaměstnanců. Z analytické části vyplynulo, že právě vysoce kvalifikovaní zaměstnanci jsou jedním z klíčových faktorů pro zvyšování výkonnosti podniku. S ohledem na identifikované problémy a rizika v analytické části byl v části věnované návrhům a doporučením rozpracován systém zaměření náboru nových zaměstnanců a navrženy další možnosti rozpracování systému zaměstnaneckých benefitů, jakožto podpory péče o stávající zaměstnance společnosti. Rovněž byla navržena implementace vlastního mzdového oddělení a odstranění stávajícího outsourcingu v této oblasti. Všechny návrhy a doporučení byly podloženy kalkulací potencionálních úspor nebo dodatečných ročních nákladů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) EFQM Excellence Model 1991. Brussels, EFQM 1999.
- 2) NENADÁL, J.: Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- 3) LESÁKOVÁ, Ľ.: Metódy hodnotenia malých a stredných podnikov. Banská Bystrica: UMB, EF v Banskej Bystrici, 2004. ISBN 80-8055-914-7.
- 4) FROST, W.: ABCs of Activity Based Management. Iuniverse, 2005. ISBN 13-978-0-595-80328-6.
- 5) ZÁVADSKÝ, J.: Riadenie výkonnosti podnikových procesov. Banská Bystrica: UMB, EF v Banskej Bystrici, OZ Ekonómia, 2005. ISBN 80-8083-077-0.
- 6) STÝBLO, J.: Výkonnosť firiem. In: Moderní řízení. ISSN 0026-8720, 2008, roč.43, č.11, s.25.
- 7) HAMMER, M.: Jak zlepšit provozní výkonnost. In: Moderní řízení. ISSN 0026-8720, 2007, roč.58, č.9, s.32-36.
- 8) MARINIČ, P.: Komplexní přístup k měření firemní výkonnosti. In: Moderní řízení. ISSN 0026-8720, 2008, roč.43, č.5, s.48.
- 9) SCIELO. *The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System.* [online] Dostupné z: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-27242014000300016&script=sci_arttext.
- 10) HORVÁTH & PARTNERS: Balanced Scorecard v praxi. 1. vydání Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2004. ISBN 978-80-7259-033-9.
- 11) PETŘÍK, T.: Procesní a hodnotové řízení firem a organizací – nákladová technika a komplexní manažérska metoda ABC/ABM. Praha: Linde Praha, a.s. ISBN 978-80-7201-648-8.

- 12) CIMA GLOBAL. *Activity-based Management – An Overview*. [online] Dostupné z: http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/ABM_techrpt_0401.pdf.
- 13) BAKER, J.J.: *Activity-Based Costing and Activity-Based Management for Health care*. Aspen Publishers, ISBN 0-8342-1115-7.
- 14) BUSINESSINFO.CZ. *Měření podnikové výkonnosti a oceňování podniku*. [online] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mereni-podnik-vykonnost-ocenovani-podnik-2826.html#!&chapter=1>.
- 15) MANAGEMENT MANIA. *Rozvaha, bilance (Balance sheet)*. [online] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozvaha-bilance>.
- 16) MANAGEMENT MANIA. *Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)*. [online] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>.
- 17) MANAGEMENT MANIA. *Obrat dlouhodobého majetku (Fixed Assets Turnover)*. [online] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/obrat-dlouhodobeho-majetku>.
- 18) MANAGEMENT MANIA. *Ukazatele zadluženosti (Leverage Ratios)*. [online] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-zadluzenosti>.
- 19) MANAGEMENT MANIA. *Ukazatel věřitelského rizika (Total Debt to Total Assets)*. [online] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatel-veritelskeho-rizika>.
- 20) MANAGEMENT MANIA. *Ukazatel úrokového krytí (TIE – Times Interest Earned Ratio)*. [online] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pomer-kapitalu-veritelu-a-kapitalu-akcionaru-1>.
- 21) MANAGEMENT MANIA. *Horizontální analýza*. [online] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/horizontalni-analyza>.
- 22) MANAGEMENT MANIA. *Vertikální analýza*. [online] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vertikalni-analyza>.

- 23) WAGNER, J.: Měření výkonnosti. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
- 24) REŽŇÁKOVÁ, M. A KOL.: Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.
- 25) MANAGEMENT MANIA. *Ekonomická přidaná hodnota (EVA – Economic Value Added)*. [online] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ekonomicka-pridana-hodnota>.
- 26) BUSINESS VIZE. *Vše, co jste si přáli vědět o Balanced Scorecard*. [online] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard>.
- 27) BILANA. *Finanční ukazatele*. [online] Dostupné z: <http://www.bilana.cz/CelZad.htm>.
- 28) FINANALYSIS. *Finanční analýza firmy*. [online] Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Vývoj tržeb společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. (v tis. Kč).....	50
Tabulka č. 2: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění společnosti (v tis. Kč)	50
Tabulka č. 3: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč).....	57
Tabulka č. 4: Vývoj ukazatelů rentability	59
Tabulka č. 5: Vývoj ukazatelů zadluženosti	60
Tabulka č. 6: Vývoj ukazatelů likvidity.....	62
Tabulka č. 7: Vývoj ukazatelů aktivity	63
Tabulka č. 8: Vývoj ukazatele nákladovosti	65
Tabulka č. 9: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví.....	69
Tabulka č. 10: Věková struktura zaměstnanců	69
Tabulka č. 11: Kvalifikační struktura zaměstnanců.....	70
Tabulka č. 12: Roční úspora zrušení outsourcingu v oblasti mezd a personalistiky	80
Tabulka č. 13: Roční úspora zrušení outsourcingu včetně vedlejších nákladů.....	81
Tabulka č. 14: Zvýšení příspěvku zaměstnavatele na závodní stravování	83
Tabulka č. 15: Kalkulace nákladů na zavedení sick days ve společnosti	84
Tabulka č. 16: Kalkulace nákladů na zavedení příspěvku na ubytování	85
Tabulka č. 17: Kalkulace nákladů na zavedení příspěvku na školkovné.....	86
Tabulka č. 18: Kalkulace nákladů nových zaměstnaneckých benefitů.....	87
Tabulka č. 19: Kalkulace vlivu zrušení outsourcingu na výsledek hospodaření	88

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč).....	58
--	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Dekompozice vrcholového ukazatele EVA.....	35
Obr. 2: The Balanced Scorecard Framework.....	38
Obr. 3: CAM-I ABM model	39
Obr. 4: Hlavní produkty opravované ve Společnosti.....	45
Obr. 5: Organizační struktura společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.....	46
Obr. 6: SWOT analýza společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.....	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o.